



جامعة عمار طليجي - الأغواط -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

أثر التسبب الإداري على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف:

د. خليفة محمد

من اعداد الطالبين:

- بن فطوم خليفة

- شقنان صلاح الدين

أعضاء لجنة المناقشة

د: ميلودي محمد .....جامعة الأغواط.....رئيسا

د: قرزو بغداد .....جامعة الأغواط.....مناقشا

د: خليفة محمد .....جامعة الأغواط.....مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الأهل

الى أعز الناس...

الى من هما صاحباً الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلنا اليه...

الأم الحبيبة والأب الغالي

الى كل أختنا وأحبتنا في الله

الى كل أساتذتنا الكرام

نهدى ثمرة جمدنا المتواضع هذا.

## شكر وتقدير

نتوجه الى المولى جل وعلا بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في  
انهاء هذه الدراسة

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور المحترم

"محمد خليفة"

على توجيهاته وبذل جهده ووقته معنا في انجاز هذا البحث، فجزاه الله عنا خير  
الجزاء ورعاه وأنار دربه وخطاه.

كما لا ننسى شكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتنا.

والى كافة اساتذتنا في قسم العلوم السياسية وزملائنا في الدراسة.

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	فهرس محتويات الدراسة
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
1	مقدمة
2	1-الاشكالية
2	2-الفرضيات
3	3-مبررات اختيار الموضوع
3	4-أهمية الدراسة
3	5-أهداف الدراسة
4	6-مفاهيم الدراسة
4	7-أدبيات الدراسة
8	8-صعوبات الدراسة
8	9-هيكل الدراسة
	<b>الفصل الأول: التسيب الإداري (الإطار المفاهيمي)</b>
10	تمهيد
10	المبحث الأول: مفهوم التسيب الإداري
10	المطلب الأول: تعريف التسيب الإداري
12	المطلب الثاني: نشأة التسيب وبيئته
12	المبحث الثاني: أسباب التسيب الإداري
12	المطلب الأول: أسباب إدارية وتنظيمية
13	المطلب الثاني: أسباب اجتماعية وثقافية

13	المطلب الثالث: أسباب قانونية وفنية
14	المطلب الرابع: أسباب تتعلق بالعنصر البشري
14	المبحث الثاني: مظاهر التسبب الإداري وآثاره
14	المطلب الأول: مظاهر التسبب الإداري
17	المطلب الثاني: آثار التسبب الإداري
19	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في التسبب الإداري
20	المطلب الأول: الرضا الوظيفي والحوافز
21	المطلب الثاني: التدريب والمناخ التنظيمي
23	المطلب الثالث: ضغط العمل والثقافة التنظيمية
24	المبحث الخامس: آليات مكافحة التسبب الإداري
25	المطلب الأول: الهيئات المركزية للرقابة والتفتيش
25	المطلب الثاني: الرقابة الداخلية
28	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي</b>
29	تمهيد
29	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره
29	أولاً: تعريف الأداء الوظيفي
31	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
32	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
32	المطلب الثالث: معايير ومحددات الأداء الوظيفي
33	المبحث الثاني: خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي وخصائصه
33	المطلب الأول: خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: خصائص معدلات الأداء الوظيفي
35	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأبعاده

35	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
35	أولاً: عوامل داخلية
36	ثانياً: عوامل فنية
36	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
37	المبحث الرابع: تقييم الأداء الوظيفي
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
38	المطلب الثاني: طرق ومراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي
38	أولاً: طرق عملية تقييم الأداء
40	ثانياً: مراحل عملية تقييم الأداء
41	المطلب الثالث: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
41	أولاً: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي
42	ثانياً: أهداف عملية التقييم
42	المبحث الخامس: التسبب الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي
42	المطلب الأول: على مستوى المنظمة
43	المطلب الثاني: على مستوى الفرد العامل
43	المطلب الثالث: على مستوى الزملاء في المنظمة
44	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة (الدراسة الميدانية)</b>
45	تمهيد
45	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
45	المطلب الأول: تعريف بلدية الأغواط
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الأغواط
55	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
55	المطلب الأول: مجالات الدراسة
56	المطلب الثاني: منهج الدراسة

57	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
60	المطلب الرابع: عينة الدراسة
60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
60	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
84	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
86	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
60	جنس العمال	01
62	الفئة العمرية	02
63	الحالة المدنية	03
64	المستوى العلمي	04
65	الرتبة الوظيفية	05
66	الاقدمية في العمل	06
67	الرضا عن منصب العمل	07
68	الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي	08
69	انجاز الاعمال المطلوبة على أكمل وجه	09
70	وجود الحوافز المساعدة على العمل	10
70	مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية في العمل	11
71	وجود الآليات الرقابية لأداء العاملين والموظفين	12
72	وضوح التعليمات من طرف المسؤول	13
73	التنسيق والتعاون مع الزملاء في العمل	14
74	الاشعار والاعلام بالتنبؤات التي تحدث في الادارة	15
75	استعمال السلطة من طرف المسؤولين	16
76	الاجراءات المتخذة في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العمل	17
77	الاستشارة في شؤون العمل واتخاذ القرار	18
78	نظام تقييم الأداء وتشكيله حافزا لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي	19
79	الاهتمام بتقارير الأداء السنوية	20
80	توفر جميع الإمكانيات المساعدة لممارسة العمل	21
81	الاستفادة من التكوين والدورات التدريبية	22
82	توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة	23
83	توفر أدوات الصحة والسلامة المهنية	24

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
61	دائرة نسبية توضح جنس العمال	01
62	دائرة نسبية حول الفئة العمرية	02
63	دائرة نسبية توضح الحالة المدنية للموظفين والعمال	03
64	دائرة نسبية توضح المستوى العلمي للموظفين والعمال	04
65	دائرة نسبية توضح الرتبة الوظيفية	05
66	دائرة نسبية للأقدمية في العمل	06
67	أعمدة بيانية توضح مدى الرضا عن منصب العمل	07
68	أعمدة بيانية توضح الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي	08
69	أعمدة بيانية توضح مدى انجاز الاعمال المطلوبة	09
70	أعمدة بيانية توضح مدى وجود حوافز تساعد على العمل	10
71	أعمدة بيانية توضح مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية في العمل	11
72	شريط بياني يوضح مدى وجود الآليات الرقابية لأداء العاملين والموظفين	12
73	يمثل شريط بياني يوضح مدى وضوح التعليمات التي يوجهها مسؤول العمل	13
74	شريط بياني يوضح مدى التنسيق والتعاون مع الزملاء في العمل	14
75	شريط بياني يوضح مدى اشعار واعلام الموظف والعامل بالتنبؤات التي تحدث في الادارة	15
76	دائرة نسبية تبين تقييم استعمال السلطة من طرف المسؤولين	16
77	دائرة نسبية بين اجراءات الرئيس في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العمل	17
78	دائرة نسبية حول استشارة الموظفين في شؤون العمل واتخاذ القرار	18
79	دائرة نسبية حول تشكيل نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي	19
80	دائرة نسبية حول الاهتمام بتقارير الأداء السنوية	20
81	اعمدة بيانية حول توفر جميع الامكانيات المساعدة لممارسة العمل	21
82	أعمدة بيانية حول الاستفادة من التكوين والدورات التدريبية	22
83	أعمدة بيانية حول توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة	23
84	أعمدة بيانية حول توفر ادوات الصحة والسلامة المهنية	24

# مقدمة



## مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم الكثير من التحديات المتعددة والمتنوعة والتي يعد مصدرها أساسا هو اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في اطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات، هذه المتغيرات التي تقوم بتحديد مكانة و مستوى وقيمة المنظمة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي ، وتعتبر المنظمات الناجحة هي تلك التي تعتمد على ادارة جيدة و متمرسه تمكنها من مواجهة جل المشاكل و الصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الادارية التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط و التنظيم و التنبؤ و الرقابة و التوجيه ، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة و ضمان البقاء و الاستمرار و الفعالية و القدرة على التكيف مع المتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر ، و على غرار هاته التحولات التي أثرت على أوضاع المنظمات و المؤسسات و فكر الادارة ظهرت فلسفة جديدة تختلف عن مفهوم و فكر الادارة التقليدية ، حيث يرجع التخلف الاداري حسب هذه الفلسفة الجديدة الى ضعف مستوى أداء الموظفين ، فالموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة و المجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة والفعالية والإخلاص والانضباط وعدم احترامه لقواعد العمل، وأي تراخي من جانبه او تقاعس يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستوى الكفاءة واي خلل في إجراءات العمل الإدارية وضعف الاطار القانوني لإنجاز العمل الرسمي و الخلل في اجراءات العمل الادارية يؤدي الى ما يسمى بالتسيب الاداري الذي باتت الإدارة الجزائرية على غرار الكثير من ادارات الدول النامية تعاني منه في الآونة الأخيرة أكثر مما سبق، حيث يشمل على العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية.

ونتيجة لذلك فقد أولت الادارة الجزائرية أهمية كبيرة للحد من ظاهرة التسيب الاداري، لما لها من آثار سلبية على مستوى الخدمات والاداء الوظيفي خاصة فكان لا بد من علاجها بالبحث عن مختلف الآليات والطرق التي تساهم في الحد من خطورة هذه الظاهرة على الافراد والمنظمات وبصورة خاصة على أداء الموظفين. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة في الكشف عن مدى أثر التسيب الاداري على الأداء الوظيفي في مفر بلدية الاغواط مكان الدراسة الميدانية.

### 1-الإشكالية:

الى أي حد يؤثر التسيب الاداري على الأداء الوظيفي بمقر بلدية الاغواط؟  
ويتفرع على هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

#### ● الاسئلة الفرعية:

- ما هي المؤشرات الدالة على وجود ظاهرة التسيب الاداري؟
- ما هي الأسباب التي أدت الى تفشي ظاهرة التسيب الاداري؟
- كيف يؤثر التسيب الاداري على أداء العمال والموظفين؟
- ما هي الآليات التي يمكن أن تحد من ظاهرة التسيب الاداري وتحسن من الأداء الوظيفي؟

### 2-فرضيات الدراسة:

#### أ-الفرضية العامة:

- التسيب الإداري يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمقر بلدية الأغواط.

#### ب-الفرضيات الجزئية:

- 1- كلما قل الدافع في العمل ادى ذلك الى تنامي ظاهرة التسيب الاداري.
- 2- كلما غابت العمليات الادارية من رقابة وتنبؤ وتخطيط وتنظيم وتنسيق كلما اتسعت رقعة التسيب الاداري.
- 3- إن استعمال السلطة من قبل المسؤولين بطريقة تعسفية سيؤدي ذلك الى تسيب الموظفين والعمال وضعفا لآدائهم.
- 4- عدم توفر الامكانيات لممارسة العمل الاداري يؤدي ذلك الى اللامبالاة لدى الموظفين والعمال.

### 3-مبررات اختيار الموضوع

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم المراحل في البحث العلمي فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع أثر التسبب الاداري على الأداء الوظيفي الى عدة أسباب ومبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

#### أ-مبررات ذاتية:

- الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع من خلال قلة الدراسات التي ربطت بين التسبب الاداري والاداء الوظيفي.

#### ب-مبررات موضوعية:

- التخصص العلمي الذي ندرس فيه والمتعلق بإدارة الموارد البشرية.
- معرفة وتشخيص ظاهرة التسبب الاداري.
- ابراز الأثر الذي يخلقه التسبب الاداري على الاداء الوظيفي.
- اثناء المكتبة الجزائرية بهذه الدراسة باعتبار أن هذا الموضوع يشهد نقصا كبيرا في الدراسات الأكاديمية الخاصة به.
- افادة الادارة الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء فيها.

### 4-اهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع من خلال أن التسبب الاداري يعتبر موضوع الساعة باعتبار استفحال هذه الظاهرة بين أوساط الموظفين والعمال والآثار التي تخلقها خاصة على أدائهم الوظيفي، لذا من الضروري تحديد مظاهر التسبب الاداري وإيجاد الاليات والحلول التي يمكن أن تحد من هذه الظاهرة وفق رؤية نظرية وتسلط الضوء على واقعها من خلال الدراسة الميدانية بمقر بلدية الاغواط.

### 5-اهداف الدراسة:

تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة الى الاجابة على بعض التساؤلات وتحقيق بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع، ويمكن تلخيص أهم هذه الاهداف فيما يلي:

## مقدمة

- التعرف على واقع التسبب الإداري في مقر بلدية الأغواط.
- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الإداري.
- اقتراح الآليات والحلول لعلاج ظاهرة التسبب الإداري والحد منها بين الموظفين.
- الرغبة في التوصل إلى مدى صحة وصدق الفرضيات الموضوعية.

### 6- مفاهيم الدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يوجه الدراسة على اعتبار أن المفهوم يرمز إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها الإمبريقي أو أنه وصف مختصر للوقائع كثيرة ودراستنا الراهنة تتكون من مفهومين مركبين هما والتسبب الإداري والأداء الوظيفي.

- **التسبب الإداري:** يقصد به إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الأداء وسير العمل.

- **الأداء الوظيفي:** نعني به قيام الموظف الإداري بالمسؤوليات والواجبات والمهام التي يتطلبها عمله، كالالتزام بأوقات العمل الرسمية وباللوائح والخطط والقوانين الداخلية، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد، إضافة على تحليه بالرغبة والحماس وقدرته على الإبداع وتطوير العمل.

### 7- ادبيات الدراسة :

الدراسة الأولى : من اعداد الدكتور عبد الله طلبة بعنوان **ظاهرة التسبب الوظيفي في ادارات الدول النامية**

دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي سنة 1999.

سلط الباحث الضوء في دراسته لمعرفة مفاهيم ماهية و أشكال التسبب اضافة الى معرفة عوامل و أسباب نمو نسبة التسبب الوظيفي و آثارها ، ومن ثم ايجاد حلول مقترحة لمعالجة هذه الظاهرة و ذلك من خلال تحديد أبعاد هذه المشكلة الادارية في الدول النامية من ناحيتين هما:

**1-** حتمية الاعتماد على الجهاز الاداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

## مقدمة

2- قصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور لأسباب عديدة لعل من أبرزها ظاهرة التسيب البشري داخل الأجهزة الادارية.

ولقد طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة والتي سعى إلى الإجابة عليها وهي:

- كيف يمكن لشعوب الدول النامية أن تتجاوز الاعتبارات القبلية والأسرية والطائفية الضيقة في نطاق الإدارة العامة؟

- ما العوامل الملائمة لنشوء نمو بيئة التسيب في إدارات الدول النامية؟

- ما أشكال وأسباب ظاهرة التسيب في إدارات هذه الدول وكيف يمكن معالجتها ولاسيما الاقتصادية منها؟

- هل يمكننا تصور نظام عام ومتكامل لاستئصال وبتر هذه الظاهرة الخطيرة بما ترتبه من أبعاد

وأثار مدمرة على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي والحضاري لهذه الدول؟

و لقد اقترح الباحث العديد من التوصيات كعلاج لهذه الظاهرة نذكر منها :

1- أن ظاهرة التسيب من أهم معوقات التنمية الادارية لتعلقها بالعنصر البشري الذي هو الدعامة الاولى في نجاح التنمية الادارية.

2- ضرورة اعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الاداري في الدولة على نحو ما يجعله متفقا مع التنظيم الذي يقضيه التغير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.

3- اهتمام القادة الاداريين بالقضايا التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية التي هي من جميع عملهم.

4- كما اهتم الباحث ببيان ماهية الوظيفة من المنظور الاسلامي وفلسفتها وكيف أن مفهوم الرقابة يتضاءل في مقابل نمو مفهوم للرقابة الذاتية والشعور بالأمانة والمسؤولية وأنها تعد أفضل أنواع الرقابة بالمقارنة بطرق الرقابة الاخرى.

الدراسة الثانية : دراسة من اعداد سمارة نصير بعنوان **ظاهرة التسيب الاداري في الجزائر** دراسة حازت على

جائزة اللغة العربية سنة 2004 ،الموسومة أبو العيد دودو ،منشورات المجلس -الجزائر 2005.

قام الباحث بتحديد أبعاد المشكلة الادارية في الدولة الجزائرية في بعدين :

- البعد الاول: حتمية الاعتماد على الاداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

- البعد الثاني :قصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور لأسباب عديدة قد يكون من أبرزها ظاهرة التسيب

البيروقراطي داخل الأجهزة الادارية الحكومية التي تعد عامة و مشتركة بينها.

## مقدمة

وتهدف الدراسة إلى : العمل على ضبط مؤشرات الظاهرة التسبب انطلاقا من الواقع الإداري الجزائري، بهدف تمييزها عن مختلف الظواهر السلوكية الأخرى المشابهة لها، العمل على حصر مختلف الأسباب التي تؤدي إلى استفحال ظاهرة ، التسبب، بين أوساط الموظفين العموميين في الإدارات الحكومية الجزائري، ربط هذه الظاهرة ، أي التسبب ببعض الأطر والنظريات التي تبحث في السلوك والدوافع بوجه عام، وبنظرية هرم الاحتياجات التي طرحها في خمسينيات القرن الماضي أبراهام ماسلو (Maslow) بوجه خاص.

وتوصل الباحث في الاخير لسبل علاج ظاهرة التسبب البيروقراطي في الجزائر حيث أكد بأنه مرهون باتباع القيادات الادارية لعدد من الاجراءات التي يجب أن تتركز على ثلاث مستويات هي:

- ✓ ضرورة اعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الاداري في الدولة.
- ✓ توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين.
- ✓ تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين .

### الدراسة الثالثة: دراسة من اعداد الدكتور فارس طامي العتيبي بعنوان التسبب الوظيفي في القطاع العام، أسبابه

و علاجه . اجريت بجامعة الملك سعود ، كلية ادارة الاعمال قسم الادارة العامة.

أوضح الباحث من خلال دراسته أهم أبعاد ومظاهر ومسببات مشكلة التسبب الوظيفي والجهود المبذولة للحد منها حتى يتمكن وضع نموذج مقترح يساعد في الحد من هذه الظاهرة والقضاء على مسبباتها ومعالجة القصور الذي شاب جهات عديدة في الدولة والمجتمع وأدت إلى ظهور هذه المشكلة وذلك من خلال تحديد أبعاد هذه المشكلة الإدارية في الجوانب التالية:

- أهم المسببات (المتغيرات) التي كانت وراء تفشي هذه الظاهرة في المجتمع.

- الظروف البيئية التي أدت إلى ظهور هذه المسببات التي كانت وراء انتشار التسبب الوظيفي في

القطاع العام.

- تحديد الجهات التي ساهمت في تفشي هذه الظاهرة عن طريق القصور الواضح في عملها أو عن

طريق الثقافة السائدة في هذه الجهات والتي تقوم على عدم احترام العمل والانضباط في تأديته.

- البحث عن أوجه القصور الذي يشوب بعض الجهات والمنظمات المنوط بها أعداد وتأهيل العنصر البشري

والتي تقع المؤسسة التعليمية على رأسها.

ولقد طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة والتي سعى إلى الإجابة عليها وهي :

## مقدمة

- ما هي الأسباب الرئيسة لظاهرة التسيب الوظيفي في القطاع العام؟  
- هل هناك حل للحد من هذه الظاهرة؟  
كما وضع الباحث حل للمشكلة من خلال وضع نموذج مقترح للحد من ظاهرة التسيب الوظيفي في القطاع العام (نموذج مقترح) يتمثل في منظومة متكاملة من الحلول تشمل كل جوانب الظاهرة وكذلك أبعادها ومسبباتها.

- دور الدولة ووسائلها المختلفة في القضاء على التسيب أو الحد منها.
- دور منظمات القطاع العام نفسها في الحد من التسيب الوظيفي بداخلها.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي لمنسوبيها.
- دور المنظمات الدينية في الحد من التسيب الوظيفي.
- دور المؤسسات التعليمية ومدى تفاعلها مع احتياجات القطاع العام.
- دور المؤسسات الإعلامية في الحد من التسيب الوظيفي.

### \*التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضنا في هذا الفصل عددا من الدراسات السابقة التي تناولت التسيب الإداري بتسلسل زمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، وجاءت هاته الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة وذلك لغرض تسليط الضوء على كل متغير واستكشاف مفهوم كل متغير والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهاته الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وذلك سعيا منا لإثراء الجانب النظري، ومحاولة لربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

- دراسات (عبد الله طلبة 1999)، (نصير سمارة 2005)، (فارس طامي العتيبي) ركزت على ضبط مؤشرات ظاهرة التسيب انطلاقا من الواقع الإداري وعلى ربط هذه الظاهرة ببعض الأطر والنظريات التي تبحث في السلوك والدوافع بوجه عام، ثم القيام بدراسة تطبيقية في بعض الإدارات الحكومية الجزائرية وأوضح الباحثين تعاريف واقعية لظاهرة التسيب الإداري.

كما انتهجت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتاريخي والمنهج الإسلامي ومنهج دراسة الحالة. وتهدف معظمها إلى البحث عن الأسباب والظروف البيئية التي أدت إلى ظهور وتفشي ظاهرة التسيب الإداري.

### 8- صعوبات الدراسة :

مما لاشك فيه أن أي باحث يصطدم بطريقة أو بأخرى عراقيل و صعوبات تقف أمامه ولقد اعترض سير دراستنا في جانبيها النظري و الميداني مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- نقص الكم المعرفي للمؤلفات والمراجع خاصة التي تربط بين متغيري الدراسة (التسيب الإداري والأداء الوظيفي).
- صعوبة الحصول على المعلومات بشكل كاف و واف من الموظفين وهذا لحساسية الموضوع حيث لمسنا بعض الخوف و التهرب عند الاجابة عن الأسئلة.

### 9- هيكل الدراسة:

من أجل تسير عملية الدراسة لموضوعنا والاجابة على مختلف التساؤلات والانشغالات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول:

#### الفصل الأول:

خصصناه للحديث عن ماهية التسيب الإداري حيث تطرقنا فيه الى مفهوم التسيب الإداري ونشأته وبيئته وماهي وأسبابه وكذا مظاهره والآثار التي تنجم عنه والعوامل المؤثرة فيه ثم آليات مكافحة ومجابهة هذه الظاهرة.

#### الفصل الثاني:

تناولنا فيه للحديث عن الأداء الوظيفي من خلال ماهية وعناصر ومعايير ومحددات الأداء الوظيفي والخطوات والعوامل والخصائص ثم تقييم الأداء الوظيفي وختمنا هذا الفصل بربط العلاقة بين التسيب الإداري والأداء الوظيفي من خلال الانعكاسات التي تنجم عنه.

#### الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل والذي يخص الجانب التطبيقي للدراسة تطرقنا فيه أولا للتعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة ثم ابراز أهم الخطوات والاجراءات المنهجية حيث تضمن مجال ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والعينة وكيفية تحديدها، ثم عرض منظم للبيانات التي جمعناها ميدانيا من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول بعد جمع

## مقدمة

---

البيانات وتعريفها وعرض كيني يتضمن اجابات أفراد العينة المبحوثة، وكذا تحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول والربط بين المتغيرات واختبار الفروض، وتحليل النتائج المتوصل اليها وعرض نتيجة عامة.

الفصل الأول

التسيب

الإداري

(الإطار)

المفاهيمي

### تمهيد:

يمثل التسبب الاداري مشكلة إدارية، وتنظيمية كبيرة له آثار سلبية على الفرد والمجتمع والمنظمة، فهو يكلف المنظمة خسائر مادية ومعنوية، وهذا ما يؤثر على اداء العاملين والموظفين داخل المنظمة كما أن تسرب الموظفين والعاملين وتخليهم عن مناصب عملهم مثلا لا يكون بالصدفة، بل هو نتاج تراكم مجموعة من العوامل التي تعرض لها العامل أو الموظف داخل منظمته.

ومنه جاء هذا الفصل ليتناول التسبب الاداري كمفهوم، ومحاولة التعرف على اهم اسبابه، بالإضافة الى مظاهره وآثاره والعوامل المؤثرة فيه وأخيرا الآليات المستعملة في مكافحته.

### المبحث الأول: مفهوم التسبب الإداري

سوف نتناول في هذا المبحث تعريف للتسبب الإداري من الناحية اللغوية والاصطلاحية وهذا في المطلب الأول اما في المطلب الثاني سوف نتطرق لنشأة وبيئة التسبب الإداري.

#### المطلب الأول: تعريف التسبب الاداري

إن ظاهرة التسبب الاداري تعد من أهم الظواهر السلبية (المرضية) التي تواجه المنظمات بصورة عامة سواء العاملين فيها أو الدارسين لهذه الظاهرة.

قبل التعرض لمفهوم ظاهرة التسبب الاداري سوف نورد تعريف لغوي أولا لهذه الظاهرة

**التسبب لغة:** هو ترك الشيء يسير على رسله ، ويقال للعبد السائبة ، وكان السيد اذا قال لعبده أنت سائب عتق و لا يكون ولاؤه له<sup>1</sup>، كما اطلق العرب في الجاهلية كلمة سائب على الناقة التي كانت تسبب لنذر أو نحوه أو التي تلد عدد كبير من الحيران بحيث يتركونها حرة فلا يجلبونها أو ينحرونها بل تترك في الصحراء حتى تنفق وقد ورد الاشارة في القران الكريم الى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية قال تعالى "ما جعل الله من بحيرة و لا سائبة و لا وصيلة و لا حام و لكنّ الذين كفروا يفترون على الله الكذب و أكثرهم لا يعقلون"<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>-عبد الله طلبة , ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية ، مجلة الفكر السياسي ، العدد6 ربيع الثاني 1999 ص144.

<sup>2</sup>-سورة المائدة ، الآية105.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

و في المعجم الفرنسي يقصد بمعنى التسبب "laisser. aller" الاهمال و التهاون و هو مرادف ل "negligence" أي انعدام الضوابط و ضعف الالتزام بالأنظمة كما يشير الى غياب الاهتمام و اللامبالاة<sup>1</sup>.

وفي اللغة الانجليزية نجد مصطلح "carelessness" و الذي يقصد به عدم العناية و عدم أخذ الحيطة و الحذر. وقد يكون التسبب مرادفا لمعنى التراخي "tardiness" أي البطء في التحرك و انجاز العمل متأخرا<sup>2</sup>.

التسبب اصطلاحا: لو أضفنا الى كلمة "التسبب" كلمة "اداري" فإننا نكون بصدد تعريف اصطلاحا لمفهوم

التسبب و الذي لا يختلف كثيرا عن مفهوم المستمد من المعنى اللغوي، حيث يمكن تحديده بأنه "السلوك المنحرف في أداء الالتزامات و الواجبات تجاه الادارة و المجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الاجهزة الادارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة و الخاصة بتأمين الخدمات الاساسية و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية"<sup>3</sup>

كذلك "يعني التسبب الاداري تخلي العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا و عدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي الى عدم انتظام العمل و تدني مستويات الكفاءة و الكفاية التنظيمية"<sup>4</sup>

كما يعرفه سمارة بأنه "عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة و أمانة و من دون أي مجهود مما يؤدي الى تدني مهاراته الوظيفية و انخفاض مستويات الكفاءة لدى الإداري، التي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة للدولة."<sup>5</sup>

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها ربطت التسبب الاداري بعدم قيام الموظف بما يجب القيام به تجاه وظيفة و عليه فان الموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته تجاه الادارة و المجتمع من حيث الدقة و الاخلاص و الانضباط يعتبر موظفا متسببا.

<sup>1</sup>-CF: Aleen R. E , **The Concise Oxford Dictionary of Current English, Oxford:** Clarendon press , 1990 , p.38;

<sup>2</sup>- علي بن هادية، واخرون. القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي، ط7. الغياث المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1981 ص81.

<sup>3</sup>- عبد الله طلبة. مرجع سبق ذكره ص 150.

<sup>4</sup>- أحمد محمد عثمان الجعلي، تسبب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985 ص13.

<sup>5</sup>- نصير سمارة، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر 2005 ص28.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

وفي اخر هذا المبحث يمكن أن نستخلص التعريف الاجرائي للتسبب الاداري بأنه "هو الممارسات السلبية التي يمارسها الموظف أثناء تأدية مهامه بدقة و أمانة و من دون أي مجهود، مما يؤدي الى تدني مستوى الكفاءة لدى الادارة التي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة للدولة".

### المطلب الثاني: نشأة التسبب وبيئته

هناك العديد من الدراسات التي حاولت البحث في نشأة التسبب في القطاع العام والتعرض للبيئة التي ينشأ فيها، ومن أهمها ما أورده "الجعلي عثمان" بأن التسبب كظاهرة مرضية. كغيرها من الظواهر، إنما تتأتى من خلال تفاعل عدة عوامل تسيطر على البيئة وتجعل من ظهور التسبب أمراً مفروغاً منه أو على أقل تقدير أمراً محتملاً، فبيئة التسبب تعني عوامل محددة لها علاقة مباشرة بسلوك العاملين عامة والتسبب بصفة خاصة وأهم هذه العوامل هي العوامل الاجتماعية والعوامل الاقتصادية والعوامل الإدارية والعوامل السياسية<sup>1</sup>. وبالتالي نستطيع القول أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تهيئة البيئة التي يظهر فيها التسبب وكذلك فيمكننا القول أن هذه العوامل متداخلة ولها تأثيراتها المتداخلة التي تجعل من البيئة بيئة مساعدة على ظهور التسبب.

وهذه العوامل تعتبر في حد ذاتها من أهم مسببات التسبب ولكنها تعتبر عوامل عامة يمكننا تنفيذها إلى العديد من المسببات والمتغيرات.

### المبحث الثاني: أسباب التسبب الإداري

يبدو أن تفاقم ظاهرة التسبب الاداري بشتى أشكاله المختلفة يعود الى أسباب متشعبة و متنوعة ، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض لجميع الاسباب بشيء من التفصيل كالآتي:

#### المطلب الأول: أسباب ادارية وتنظيمية

كثيرة هي الاسباب الإدارية والتنظيمية التي لها علاقة مباشرة بتفشي ظاهرة التسبب و عمل الادارة وهي :

- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الاداري بانتظام.
- عدم وجود أسلوب اداري يتم من خلاله ممارسة الادارة بشكل منظم.
- عدم الاستقرار الوظيفي، وهذا من خلال أن الكثير من الموظفين والعمال يعملون بموجب عقود مؤقتة.

<sup>1</sup>- أحمد محمد عثمان الجعلي, مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

- عدم توفر القواعد الرقابية للسير الحسن للعمل الاداري.
- انعدام المكافآت و الحوافز التشجيعية في العمل الاداري.
- ضعف عملية الاتصال بين الاجهزة المختلفة للإدارة.
- عدم توفر الامكانيات المادية الضرورية لممارسة العمل الاداري<sup>1</sup>.
- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- عدم وجود استقرار اداري و أسس ادارية ثابتة تنظم عمل الادارة.
- عدم التنسيق و التعارض بين ممارسة الادارة و العمل الاساسي للموظف مما يؤثر على كفاءة الأداء<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : أسباب اجتماعية و ثقافية

- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على الجهاز الاداري .
- استمرارية أشكال التحكم و السيطرة من رئاسية و بيروقراطية.
- انتشار ظواهر اجتماعية كالتسلط من قبل فرد معين ، كذلك المحسوبية ،الوساطة و الرشوة.
- غياب الولاء و الانتماء من خلال ضعف الوازع الوطني و القيمي ، و عدم الشعور بالاحساس نحو الواجب كمواطن مسؤول تجاه البلد و الوطن.

### المطلب الثالث : أسباب قانونية و فنية

- عدم وجود تنظيم قانوني واضح ومحدد أو غير كامل.
- غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين و اللوائح و الانظمة.
- ضعف التدريب و التأهيل لرفع كفاءة الاداء الوظيفي .
- عدم مراعاة التخصص في التعيين.
- استعمال السلطة و بطريقة تعسفية من الموظفين و العمال.
- كثرة النزاعات بين الموظفين وكذا الوحدات الادارية.

<sup>1</sup>- مدحت محمود أبو النصر، إدارت الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية 2007، ص412.

<sup>2</sup>- عبد القادر زنو، بدر الدين سهيل، قصور وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك تفرت، (مذكرة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2011-2012، ص17.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

- أماكن العمل غير ملائمة في الكثير من الاحيان من حيث التدفئة غياب المعدات و الوسائل الخاصة بالعمل.

- غياب التنسيق أثناء مراحل العمل الاداري لترتيب العمل الجماعي.

### المطلب الرابع: أسباب تتعلق بالعنصر البشري:

يمكن تقسيم الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري الى جزئين هما:

أولاً: أسباب مادية: وهذا من حيث عدم كفاية الراتب والأجر أو عدم الحصول على العلاوات المستحقة كالترقية مثلاً أو النقل العشوائي للموظف وعدم حصوله على الامتيازات التي يحصل عليها أمثاله في نفس القسم او المصلحة, كل هذا يؤثر على أداء الموظف.

ثانياً: أسباب معنوية: ان عدم المساواة وعدم اتاحة الفرص للموظفين يخفض من الروح المعنوية وعدم وجود ضمانات عند مواجهة أي طارئ كالمرض و العجز عن العمل، كل هذا يؤثر على الاداء سلبيًا.

### المبحث الثالث: مظاهر التسبب الاداري وآثاره

يتخذ التسبب في القطاع العام مظاهرا وأشكالاً عديدة منها ما يمكن أن نطلق عليه التسبب الإداري ومنها ما يمكن أن نرجعه إلى الفرد أو الموظف والذي قد تساهم البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في تشكيله. كما يعتبر التسبب الاداري من أخطر الظواهر التي يمكن أن تنشأ في أية وحدة وتؤدي إلى فشلها في أداء أعمالها فعدم تحقيق الوحدة لأهدافها لا يعني سوى الفشل ، كل هذا سوف نتطرق اليه من خلال ما يلي:

### المطلب الاول: مظاهر التسبب الإداري

يصنف التسبب الوظيفي الى اربع مجموعات هي<sup>1</sup>:

### أولاً : الانحرافات التنظيمية

و يقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفية و التي تتعلق بصفة أساسية بالعمل و من أهمها :

<sup>1</sup>-عز الدين بن تركي، منصف شرقي، الفساد الإداري: أسبابه.آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتجارب بعض الدول، ملتقى وطني حول :: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي ، محبر مالية، بنوك وإدارة أعمال . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

عدم احترام أوقات العمل : ومن صور ذلك :

- التأخر في الحضور صباحا.
- الخروج في وقت العمل مبكرا عن وقت الدوام الرسمي.
- النظر الى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر الى مقدار الانتاجية.
- قراءة الجرائد واستقبال الزوار، التنقل من مكتب الى آخر.

امتناع الموظف عن اداء العمل المطلوب منه : ومن صور ذلك

- رفض الموظف أداء العمل المكلف به .
- عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح.
- التأخير في أداء العمل.

عدم الالتزام بأوامر و تعليمات الرؤساء: تراجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض تصرفات الرؤساء على الموظفين مثل حرمان الموظف من الترقية أو المكافأة التشجيعية و الحوافز و قد يؤدي الى اصابة الموظف بالعدوانية تجاه رئيسه وعدم اطاعة أوامره.

**النكوص:** المقصود هنا اخلال الموظف بوعده قطعه على نفسه في أن يقوم بعمل معين في وقت كان من المفروض أن يكون في اجازة رسمية ، وهنا يعتبر مظهر من مظاهر الاخلال و الاستخفاف بالواجب و عدم الحرص على التعاون مع الادارة .

**السلبية:** يقصد بالسلبية جنوح الموظف الى عدم ابداء الراي و اللامبالاة<sup>1</sup> و يرجع الى انخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم ارتباطه بالعمل و الادارة، ان ظاهرة السلبية و تفشيها في اجهزة الادارة العامة تؤدي الى مقاومة التغير و عدم الرغبة في التجديد و انخفاض رغبة التعلم و التدريس على اكتساب مهارته.

**عدم تحمل المسؤولية :** قد يلجأ الموظف الى التهرب من الامضاءات و التوقعات لعدم تحمله المسؤولية اضافة الى

---

<sup>1</sup>-دلال غلوسي، (الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دارسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والغاز-تبسة)- مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ( كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015 ص111

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

التفسير الضيق للقوانين و القواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجهاد ونتيجة لذلك كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل و ازداد احتمال سلبية تجاهه .

**افشاء أسرار العمل :** يقصد بهذه الظاهرة افشاء أسرار المنظمة أو الافراد المتصلين بالمنظمة سواء من الافراد العاملين بها أو عملائها ، كأن يقوم الموظف بالاطلاع على الملفات الخاصة بالعمل أو على التقارير السرية الخاصة بهم ، أو يصرح بالبيانات في ملف أحد المخولين أو أرباحه أو قيمة الضرائب أو في حالة البنوك بأن يصرح أحد الموظفين برقم الحساب أو مدخرات أحد الافراد.

### ثانيا: الانحرافات السلوكية

تشير الانحرافات السلوكية الى تلك المخلفات الادارية التي يرتكبها الموظف العام و تتعلق بمسلكه الشخصي و تصرفه و من أهم هذه الانحرافات ما يلي<sup>1</sup> :

**عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:** حيث يوجد بعض الموظفين الذين يخالفون هذا الواجب الوظيفي بارتكاب فعل مناقض للخلق ولو خارج نطاق العمل، و على سبيل المثال ارتكاب الموظف لفعل فادح محل بالحياء في اماكن العمل و استعمال المخدرات و لعب القمار في الاندية أو الاماكن العامة.

**جمع الموظف بين الوظيفة و بين أعمال أخرى:** أن يقوم الموظف بالعمل في أماكن أخرى أو العمل بأجر و مكافأة لدى الغير بدون الادارة و هذا ما يؤخر بطبيعة الحال الموظف على أنه لعمله.

**سوء استعمال السلطة:** و يقصد بها تقديم الخدمات الشخصية و تسهيل الامور و تجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح اقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم .

**المحسوبية :** و يترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الادارة في تقديم الخدمات وزيادة الانتاج.

### ثالثا: الانحرافات المالية

تشير الانحرافات المالية الى كل المخلفات الادارية التي تتصل بسير عمل الموظف و تتمثل هذه المخالفات في :

1- مخالفة القواعد و الاحكام المالية المنصوص عليها بالقانون.

<sup>1</sup>- عبد القادر زنور، مرجع سبق ذكره ص15.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

2- مخالفة القواعد و الاحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

3- مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية.

4- الاسراف في استخدام المال العام.

### المطلب الثاني: آثار التسبب الاداري

لو تتبعنا آثار التسبب الاداري فسنجد أن آثار كبيرة مؤثرة وفاعلة أكثر من أي عائق آخر من عوائق التقدم الاجتماعي فهناك بعض الآثار المترتبة فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولا /الآثار الاقتصادية: تتمثل في:

- ارتفاع تكاليف الخدمات و ارهاق موازنة الشركة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات و انتاج فتكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الشركة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة.
- اهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب المواطن مرات و مرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال حين مقابلة الموظف و في كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع هدرًا.
- عدم القدرة على تخطيط و تنفيذ خطط الشركة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف و الزمن ، فكثيرا ما تتعثر خطط الشركة لأسباب فنية ترجع الى الادارة.
- التسبب يعرقل التنمية و يساعد على تفاقم الازمة الاقتصادية.

#### ثانيا/ الآثار الاجتماعية:

من ابرز الآثار التي يمكن أن تنجم من استمرار التسبب الاداري بمظاهره المختلفة ما يلي:

- استمرار سيطرة الانسان الاجتماعية التقليدية "النظم الاجتماعية" على الفرد و الجماعة بالمجتمع ،فاذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة و نتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته،(بل قد يكون استمراره في هذه الوظيفة و الحصول على الترقيات و العلاوات يتم بنفس الطريقة). فليس من

<sup>1</sup>-دلال غلوسي، مرجع سبق ذكره ،ص122.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له القبيلة كفرد من أفرادها و عضو فيها و بالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه، و بالتالي مزيد من الترسخ لهذا الدور المؤثر على الاداء في الوظيفة العامة و بمرور الزمن يزداد الانسان التقليدي قوة و استمرار على حساب القوانين و النظم الرسمية.

- عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة و لهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه و يظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فاذا لم يتم هذا التسبب وفق النظم المعتمدة و التي تعتمد على قدرة و خبرة الموظف، فان خلاها هاما سيحدث في تحقيق مستهدفات الوظيفة.

### ثالثا / الآثار الادارية:

- يؤدي التسبب الى انخفاض كفاءة الاداء و انخفاض مستوى الخدمات و عدم الاقتصاد في الانفاق و كل هذه الامور تؤدي الى شلل كامل للجهاز الاداري في الوحدة المعنية<sup>1</sup>.
- يؤدي التسبب الى هجرة الكفاءات العالية من الوحدة و كذلك ايضا عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الاداري لهذه الوحدة.
- يؤدي التسبب الاداري الى مزيد من التسبب و هو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسبب في أي وحدة ادارية و لا يمكن الحد منه ينمو باستمرار و يؤدي الى المزيد منه.
- كما توجد آثار أخرى للتسبب الوظيفي يمكن ذكرها فيما يلي:
- انتشار ظاهرة التهرب من المسؤولية و التهاون و السلبيية.
- تدني مستوى الانتاج كما و كيفا ورفع كلفة تأدية الخدمات العامة.
- تدني روح الشعور بالواجب و قتل روح الاقدام.
- تأخر انجاز الاعمال.
- تفشي أسلوب تعقيد الاجراءات الادارية.

<sup>1</sup>-فارس طامي العتيبي 'التسبب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه' كلية إدارة الأعمال, جامعة الملك سعود, المملكة العربية السعودية,ص10-.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

-فقدان التعاون و الاحترام.

-تبيد أموال الدولة ( الاضرار بالمال العام ).

-تفشي ظاهرة الرشوة و المحسوبية (الفساد الاداري).

-ظهور سلبيات مثيرة من أهمها زيادة الفوارق الطبقيّة .

ومن بين الاثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسبب نجد كذلك<sup>1</sup> :

- سوء توزيع العمل على الموظفين و عدم مراعاة قواعد التخصص.
- ضعف احساس العاملين بروح التعاون في جميع المستويات الادارية.
- الاحباط و القنوط و اللامبالاة لدى العاملين.
- عدم تقدير الراي العام للأجهزة المختلفة في الدولة.
- فقدان التعاون و الاحترام و الطاعة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- عدم الاقبال على التعليم و الدراسة العالية لكون الاحترام و القبول الاجتماعي لمن يملك الثروة.
- تفشي ظاهرة الرشوة و ما يرافقها من مظاهر الخلل و الانحراف.

### المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في التسبب الاداري

هناك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة التسبب الاداري في المؤسسة إما ايجابيا أو سلبيا، بمعنى أن تكون علاقة العوامل مع التسبب الاداري علاقة طردية، أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسبب الاداري أو تكون العلاقة عكسية، أي كلما قل أو نقص ذلك العامل زاد التسبب الاداري أو العكس كلما زاد ذلك العامل قلت نسبة تسبب العاملين وسندكر فيما يلي أهم هذه العوامل:

### المطلب الأول: الرضا الوظيفي والخوافز

#### أولاً: الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي الشعور النفسي بالقناعة والارتياح او السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات التوقعات

<sup>1</sup>-عبد الله طلبة, مرجع سبق ذكره ص205.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل<sup>1</sup>، ويعرف ايضا على انه مشاعر الفرد تجاه وظيفته و الناتج عن الادراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له و ادراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة و يتضمن التقدير و الانجاز و الابداع و احترام الذات و تحمل المسؤولية و المنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه<sup>2</sup>

كما ان الرضا الوظيفي يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة و التي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس و فاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الابعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته و من جماعة العمل التي يعمل معها و من الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة و البيئة التي يعمل فيها ، و باختصار فان الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الانسان و استقراره في عمله و ما يحققه له هذا العمل من وفاء و اشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل و الرضا عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل و الرضا عن سياسات الافراد لذلك يتعين على الادارة قبل أن تشرع في رسم السياسات و اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين أن تجمع البيانات و المعلومات حول مؤشرات و اتجاهات و محددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة و من ثم فان القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات و اجراءات خاصة على نحو يكفل اعداد الادارة بمعلومات دقيقة و منتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في منظماتهم .

### ثانيا: الحوافز

تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز حيث تركز على مكافأة العاملين من تميزهم في الاداء و أن الاداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير اخرى تشير الى استحقاق العاملين الى تعويض اضافي يزيد عن الاجر

<sup>1</sup>- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2000 ص 130.

<sup>2</sup>- فاروق فليح عبده و محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط 1. دارالمسيرة للنشر والتوزيع. عمان 2005 ص 259.

<sup>3</sup>- بن سليمان الفالح. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: كلية الدراسات العليا. الرياض 2001 ص 71.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

كما يعتبر الحافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتمييزه في أداء العمل ويعرفه آخرون على أنه كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الادارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متميز<sup>1</sup>

كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة فان الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة وبذلك فان قلة أو انعدام الحوافز المادية في المؤسسة قد يجعل موظفيها يهجرونها او يبقون فيها و لكن دون حماس او دافعية للعمل وفي كثير من الاحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم أنجازها بالسرعة و الاتقان المطلوبين و هذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسبب الاداري.

### المطلب الثاني: التدريب والمناخ التنظيمي

#### أولاً: التدريب

التدريب نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الافراد في العمل و هو اجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ، و مهارات الانسان لتحقيق هدف معين<sup>2</sup>

كما يقصد بالتدريب ايضا تلك الخيرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف الى تغيير سلوك و اتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه، الى نمط آخر تعتقد الادارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة حينما تظهر دلائل على الاداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات العامل و من الدلائل وجود فجوة بين الاداء الفعلي للعمال و بين متطلبات الوظيفة أي الاداء المعياري و قد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو ادارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات ، التي تدل على أن بعض الافراد تنقصهم المعرفة و الخبرة و التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب<sup>3</sup>.

فالتدريب اذا يضمن التطابق بين قدرات العمال و معارفهم و يعمل على احداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف و الخسائر و كذا تحسين نوعية المنتج و كميته و تدعيم

1- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم. ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, عالم الكتب الحديث. 2006 ص32.

2- مصطفى نجيب شاويش. ادارة الافراد, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان 1996 ص232.

3- أحمد ماهر. السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- ط7- الدار الجامعية, الاسكندرية 2003, ص472.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

الاحساس بالثقة لكل عامل و لفريق العمل بصفة عامة و تقوية حب انتماء العامل للمؤسسة و الاهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية و المبادرة في الاقتراح و بذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب و كفاءته على التقليل من مستوى التسبب الاداري في المنظمة أو زيادته من خلا جعل الموظف أكثر اتقانا لعمله.

### ثانيا: المناخ التنظيمي

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، اذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها و يعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم .

يقصد بمناخ العمل حصيلة مجموع العلاقات السائدة في المؤسسة بين الافراد و بعضهم و بينهم و بين ادارة المؤسسة، أي بين جميع العمال و المؤسسة بالإضافة الى مجموعة الاجراءات و النظم و المبادئ و القوانين المنظمة للعمل<sup>1</sup>

و يعتبر المناخ التنظيمي وصف لخصائص و مميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها و عناصرها و التي تتمتع بقدر من الثبات النسبي و تميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون و يفهمونها و تنعكس على اتجاهاتهم و قيمهم و تدفع العاملين الى تبني أنماط سلوكية معينة و يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية او النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة و القيم و العادات و التقاليد و الاعراف و الأنماط السلوكية و المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الانظمة الانسانية و الاقتصادية داخل المنظمة<sup>2</sup>

نستنتج من ذلك وجود تأثير للمناخ التنظيمي في المنظمة على أداء العاملين، فاذا كان المناخ التنظيمي سيء أدى الى انخفاض أداء العاملين و الذي يعتبر شكل من أشكال التسبب الاداري، وعلى النقيض من ذلك كلما كان المناخ التنظيمي مناسباً كلما كان أداء العاملين جيداً و قلة نسبة الاداء الاداري في المنظمة.

<sup>1</sup>-كامل محمد عويضة, علم النفس الصناعي: دار الكتب العلمية, بيروت 1996, ص14.

<sup>2</sup>-محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال: دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن 2005 ص305.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

### المطلب الثالث: ضغط العمل والثقافة التنظيمية

#### أولاً: ضغط العمل

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغط العمل حيث يشيرون الى الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد و مهنته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي او الجسمي داخل الفرد حيث أن لخصائص الفرد الشخصية و الخصائص الوظيفية دور مهم في احداث ضغوط العمل و الاحساس بها، و تلعب العلاقة بين المنظمة و الفرد العامل فيها دورا مهما في عملية الضغط ، و آثارها المختلفة على أداء الافراد داخل المنظمات ، لذلك فان ادارة الضغط بشكل جيد أو سوء ادارتها في منظمات الاعمال، تظهر نتائجها بشكل واضح على الافراد و انجازاتهم في العمل.

و الثمن المباشر لسوء ادارة الضغط يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فان ضغوط العمل تؤثر على مستوى التسبب الاداري، فزيادة الضغط في العمل على الموظف تزيد من نسبة تسببه في عمله و بذلك فان ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين و مستوى التسبب الاداري.

#### ثانياً: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها و اهتماماتها و سياساتها و أهدافها و قيمها ما يحدد شخصية المنظمة و يميزها عن غيرها من المنظمات. عرف كيرت لوين الثقافة المنظمة "بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"<sup>1</sup> .

كما تتحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي، واندماج المنظمات.

<sup>1</sup>-حسن حرير، إدارة المنظمات-منظور كلي-الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص262.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

2- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الاتية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من اهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

3- الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.

4- الثقافة التنظيمية هي الاساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات.

وتتضمن ثقافة المنظمة أيضا الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة صريحة ومباشرة لأسباب معلنة، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد تصبح أعرافا و عادات و تقاليد تسير عليها المنظمة في انجاز عمليات تقديم الخدمة في أوقات لاحقة<sup>1</sup> ، فإن سعي الادارة العليا في المنظمة على بناء الثقافة التنظيمية فهو يعزز من الابداع و الولاء التنظيمي داخل المنظمة ،وهذا يدفع العاملين الى أداء أعمالهم بكفاءة عالية من حيث الانتاجية و الفاعلية و الالتزام تنظيمي ،و الابداع في أداء الاعمال المنوطة بهم. وبما أن للثقافة التنظيمية ارتباط ايجابي مع الرضا الوظيفي ، والرضا الوظيفي مرتبط سلبيا مع التسبب الاداري فان هناك ارتباط او تأثير للثقافة التنظيمية على التسبب الاداري، و بلفظ آخر ، كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبب العاملين والموظفين .

### المبحث الخامس: آليات مكافحة التسبب الإداري

قبل التطرق للآليات التي تحد من انتشار ظاهرة التسبب الإداري سوف نتطرق أولا للأجهزة الرقابية ودورها في مكافحة هذه الظاهرة:

### المطلب الأول: الهيئات المركزية للرقابة والتفتيش

والتي من مهامها ما يلي:

<sup>1</sup>-قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات-مفاهيم وعمليات وتطبيقات-دار الشروق،الاردن2006 ص151.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

- ابداء الراي في مدى صحة التعليمات والبلاغات والقرارات وكفايتها و تقديم التوصيات المناسبة بشأنها لإعادة النظر فيها.
- مراقبة تنفيذ القوانين والانظمة والتعليمات والبلاغات والقرارات الصادرة عن الجهات الادارية.
- مراقبة تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والصحية في مواعدها ومدى تحقيق الاهداف المقررة لها.
- العمل على تعزيز دور الرقابة الشعبية وفق احكام قانون الهيئة.
- الرقابة الانية على اداء المهمات من قبل العاملين.
- بحث الشكاوى التي يقدمها المواطنون من مخالفة القوانين والانظمة.
- الكشف عن المخالفات الادارية التي تقع من العاملين في الجهات التابعة لرقابة الهيئة.

### المطلب الثاني: الرقابة الداخلية

والتي تتولى ما يلي:

- التحقيق في المخالفات الادارية.
- التحقيق فيما يمكن أن تقف عليه أو ما يحال اليها من قبل الادارة أو الهيئة من شكاوى المواطنين.
- تنفيذ أعمال رقابية وتفتيشية محددة من خلال خطط عمل سنوية أو طارئة تضعها الادارة بالاتفاق مع الهيئة<sup>1</sup>.

كما يجب على الجهات المختصة القيام بما يلي لتجاوز سلبيات وآثار التسبب الاداري في جميع مؤسسات الدولة وإداراتها وهي:

- 1- الاشراف على اعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة من الجهات الادارية ذات العلاقة بكل مؤسسة أو دائرة حكومية.
- 2- العمل على تبسيط طرائق واساليب العمل وتنسيق وتوزيع العمل بين كافة الاقسام الادارية.
- 3- تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والاشراف على اعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتوعية الادارية وتنمية القوى العاملة ووضع البرامج التدريبية.

<sup>1</sup>-ماجد فرح, دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري والمالي لدى الجهات العامة, رئاسة مجلس الوزراء, الجهاز المركزي للرقابة المالية, سوريا, ص1-2.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

- 4- الاشراف على كافة الاجراءات المالية من رواتب و ترتيبات و غيرها.
- 5- الاشراف على الاعمال الادارية و اعداد التقارير الدورية الخاصة بالشؤون الادارية و العاملين.
- 6- متابعة اداء العاملين بدقة و امانة و المحافظة على مواعيد العمل الرسمية و تخصيص اوقات العمل لأداء الواجبات الوظيفية.
- 7- تنفيذ الاوامر الصادرة في حدود اللوائح و القوانين و النظم المعمول بها و عدم مخالفة العاملين لها أو اهمال تطبيقها.
- 8- تنمية وبناء الوعي العام لدى افراد المجتمع عامة والافراد العاملين في الجهاز الاداري خاصة ضد ممارسات الفساد الاداري.
- 9- تفعيل و تقوية أدوار الاجهزة الرقابية الداخلية والخارجية.
- 10- انشاء نظام رقابي فعال ومستقل مهمته الاشراف و متابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنظمات.
- 11- اخضاع المنظمات كافة لمعايير التقييم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام المواد وجودة الخدمات المقدمة.
- 12- التحديد الواضح للمدة المطلوبة لمتلقي الخدمة أو السلعة لكي تنجز الخدمة أو السلعة المقدمة.
- 13- تشكيل لجان خاصة لوضع نظام متكامل لأداء الموظفين تقوم بإجراء تفتيش دوري بين الدوائر والوزارات و اعداد التقارير الخاصة بذلك.
- 14- التحديد الواضح لمهام و اهداف المنظمة و صلاحياتها بحيث يكون تكوينها على اسس علمية و هيكلية خالية من الازدواجيات و تنازع الصلاحيات لضمان الوضوح في تحديد المسؤولية<sup>1</sup>.

كما ان للأجهزة الرقابية دور في مكافحة الفساد و التسبب الاداري مثل:

أما نصير سمارة فيرى أن علاج التسبب الإداري مرهون باتباع القيادات الادارية لعدد من الاجراءات ، يجب أن تتركز على ثلاث مستويات هي : ضرورة اعادة النظر في الهيكل التنظيمي و في الاجراءات الادارية للجهاز

<sup>1</sup>- أحمد هاشم الصقال، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزءاً من ثقافة المجتمع، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة، بغداد، ص14-15.

## الفصل الأول : التسبب الاداري (الاطار المفاهيمي)

الاداري في الدولة ، توجيه الاهتمام لعنصر الموظفين الحكوميين ، ثم تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين<sup>1</sup>.

كما أن هناك آليات أخرى يمكن العمل بها وهي :

- 1- الاخذ بالمعايير الموضوعية و خاصة مبادئ الجدارة و الكفاءة و النزاهة للتوظيف في المناصب العادية و التعيين في الوظائف العليا و السامية كالوزراء و الولاة و المدراء التنفيذيين ، وهذا بغض النظر على الانتماء السياسي.
- 2- ضرورة الشفافية في العمل الاداري و خاصة في مجال ابرام الصفقات العمومية.
- 3- التدريب و التطوير في مجال الوظيفة العامة أي الاهتمام بتدوير و تطوير الكفاءات الادارية من الحين الى الاخر و تفعيل البرامج التدريبية لكي تلعب دورها في توجيه الموظفين و تحسين أدائه.
- 4- اعتماد سياسة التدوير الاداري و تناول المناصب.
- 5- جعل المدة محدودة لأي منصب كي نتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الخبراء و المختصين للتداول على الوظيفة.
- 6- تبسيط و تسريع اجراءات المعاملة الادارية ، حيث أن الفساد الاداري في جانب منه يرتبط بالبيروقراطية الادارية.
- 7- تدعيم اللامركزية وتفويض بعض السلطات وتبني نظام الادارة بالأهداف ونظام الحكومة الالكترونية.
- 8- وضع اجراءات تأديبية خاصة بمخالفات الفساد الاداري و جزاءات رادعة لها.
- 9- تقويم ومكافأة الموظف الامين.

<sup>1</sup>-نصير سمارة. مرجع سبق ذكره ص174.

### خلاصة الفصل الاول:

وكختام لهذا الفصل نقول أن التسبب الإداري كظاهرة من الظواهر التي تبرز في أغلب الإدارات , قد ساهم في ارتفاعها وتفاقمها عدة أسباب منها الإدارية التنظيمية والاجتماعية وكذا بعض الأسباب القانونية والفنية وغيرها وهذا راجع بصورة عامة الى ضعف الإدارة وعدم قدرتها على استثمار طاقات الموظف وقابليته في العمل الوظيفي وعدم تفهم بعض الظروف التي يمر بها بعض الموظفين, والتي تتخذ عدة مظاهر وصور كعدم الالتزام والطاعة لتعليمات الرؤساء وعدم انجاز العمل المطلوب..... وغيرها من المظاهر, وكل ذلك يقود الى ضعف إنتاجية الموظف والإدارة على حد سواء مخلفة آثارا واضحة في الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني

ماهية الأداء

الوظيفي

### تمهيد:

يشكل الأداء محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف باعتباره مؤشر على درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة للموظف ، حيث يمكن التأكد من مستوى العمل من جانب كميته والتي تعبر عن مقدار العلاقة العقلية والنفسية والجسمية وكذا نوعية العمل ونمط إنجاز العمل ، و الوسيلة التي تستخدمها معظم المؤسسات للكشف عن مستوى الأداء هي عملية تقييم الأداء من أجل تحديد مكامن النقص ونقاط الضعف وضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج تكوينية ملائمة لسد العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلا .

### المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر العامل البشري أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، ومن هنا سوف نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي من خلال التعاريف المتعلقة به وعناصره وأهميته بالإضافة الى محدداته ومعاييرها.

### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره

#### أولا: تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بعلم اجتماع التنظيم بشكل خاص، ذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة.

ورغم الاستخدام الواسع لمصطلح الأداء، يبقى من الصعب إعطاء تعريف، بسيط ومحدد له، وفيما يلي نستعرض التعريف اللغوي للأداء ثم إلى مجموعة من التعريفات الاصطلاحية.

#### \*لغة:

كلمة "الأداء" (Performance) أصلها من الكلمة اللاتينية (per-formare) والتي تعني إعطاء كلفة الشكل لشيء ما و الإتيان بالحقيقة. لقد تم استخدام كلمة الأداء في اللغة الإنجليزية و التي تعني الإتمام أو الإنجاز

(Accomplishment)<sup>1</sup> .

و في اللغة الفرنسية حسب قاموس (Larousse) تعني " الحصول على النتائج، ثم تحول مفهومها إلى معنى الاستغلال ثم إلى القدرة<sup>2</sup>.  
أما في اللغة العربية فكلمة الأداء تعني: الإيصال والقضاء<sup>3</sup>.

### \* اصطلاحاً:

عرفه زكي بدوي ومحمد مصطفى أنه "نتاج جهد معين يبذله فرد أو مجموعة من الأفراد الانجاز عمل معين"<sup>4</sup>.  
كما نجد جملة أخرى من التعاريف نذكر منها:

" هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"<sup>5</sup>.

"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية"<sup>6</sup>.

" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."<sup>7</sup>

من خلال مجموعة التعاريف التي ذكرناها يمكن أن نقول أن الأداء الوظيفي هو "ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة."

1- Abdellatif Khemakhem La dynamique du contrôle de gestion Dunod, 2ème édition, Paris, 1976, p310.

2- Petit la Rousse, Ed Librairie La rousse, Paris, 1990, p 761.

3- المعتمد، قاموس عربي عربي، دار صادر بيروت، 2000، ص 7

4- حمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية 1984، ص 87.

5- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية. 2003 ص 209.

6- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1) نوفمبر 2001 : ص 86

7- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 219

### ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتمثل عناصر الأداء في <sup>1</sup>:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

2- **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة الإنجاز .

4- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في :

5- **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

6- **متطلبات العمل للوظيفة:** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

7- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال ( التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

1- أسعد أحمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين،

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

1- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً<sup>1</sup>.

2- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>2</sup>.

3- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميزاً.

### المطلب الثالث: معايير ومحددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين، يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

- الجهد(الدافعية).

- القدرات.

- إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم والحوافز على الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء

1- عبد الرؤوف فيصل الدحلة, تكنولوجيا الأداء البشرية, المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ص 30

2- البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم شهادة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2018 ص40.

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامها بتعريف إدراك الدور.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية<sup>1</sup> :

**محددات الأداء الوظيفي = الجهد ( الدافعية ) x القدرات (الخبرات) x إدراك الدور.**

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات والخبرات (التعليم، التدريب ....) و إدراك الدور أو المهمة في كل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين.

### المبحث الثاني: خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي وخصائصه

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء، كما أنها تمتاز بخصائص معينة نذكرها فيما يلي:

#### المطلب الأول: خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم: وتتمثل في<sup>2</sup>

- أهداف استراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

- أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

-أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف الإمكانيات الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

<sup>1</sup>- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2010، ص68.

<sup>2</sup>-سامح عبد المطلب ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون موزعون، الأردن، 2011، ص222

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

- 2- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة: نعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثلا جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون وغيرها...
- 3- تحديد عدد المعدلات وترشيدها استخدامها: يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- 4- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.
- 5- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبعدي.

### المطلب الثاني: خصائص معدلات الأداء الوظيفي

تشمل هذه الخصائص مختلف الجوانب الشخصية، الإدارية، الإنسانية وحتى الفنية والتي تتعلق بالعاملين والعمل، نذكر بعضها كما يلي<sup>1</sup>:

- نوع الأداء وكميته سواء كان ذلك ممثلا بمنتجات أو خدمات.
- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمؤسسة والمصلحة العامة في التصرف والسلوك .
- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجدول وكذا مراعاة المكان والزمن المتفق عليهما.
- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل، وفي الابتكار والتجديد.
- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات العامل برؤسائه ومرؤوسيه وحتى الزبائن.
- الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.

<sup>1</sup>- عبد النبي محمد احمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 196

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

- غياب الموضوعية لدى البعض والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية التي تستوجب الصراحة، الصدق، الأمانة والجرأة في قول الأشياء والحكم على الآخرين بعيدا عن التحيز أو الضغوط أو المجاملات.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأبعاده

سوف يكون التكلم في هذا المبحث عن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ثم نتطرق الى ماهية أبعاده.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

**أولاً: عوامل داخلية** وتتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

- **الإدارة**: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

ان درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل ، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات

- **بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

**ثانيا: عوامل الفنية** إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء ، وهذه الأبعاد هي :

- **كمية الجهد المبذول :** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

- **الجهد المبذول :** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة أو كميتها بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة و طبقة الإنتاج للمواصفات و خلوه من الأخطاء و درجة الابتكار و الإبداع في الأداء .

- **نمط الأداء :** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد من أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج بين هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى , كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار المشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره،ص 220.

### المبحث الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

يحتل تقييم الأداء مكانة خاصة في المنظمة، ذلك أن هذا التقييم لا يرمي إلى ما يستحقه الموظف من درجات التي على أساسها تتم ترقيته، أو حصوله على مكافأة بل يرمي أساسا إلى اكتشاف ومعالجة جوانب الضعف والخلل في الأداء، لتعزيز عناصر القوة بالإضافة إلى البحث في كيفية تحسين الأداء مستقبلا، سوف نتكلم في هذا المبحث عن مفهوم تقييم الأداء وطرق ومراحل عملية التقييم ثم نختتم هذا المبحث بأهمية وأهداف عملية التقييم .

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يطلق على عملية تقييم الأداء تسميات ومصطلحات مختلفة مثل نظام تقييم الكفاءة ونظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات ومكانات ووظائف ذات مستوى أعلى<sup>1</sup>.

يعرفه المهدي حسين زويلف "تقييم الأداء، هو تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالكم المعياري، الذي يتم تحديده من قبل، على ضوء جملة من اعتبارات وشروط عملية وواقعية متاحة، كالوقت والأجر والجودة وظروف العمل"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا"<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: طرق ومراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي

##### أولا: طرق عملية تقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل منها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من

<sup>1</sup>-مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره .ص61.

<sup>2</sup>-مهدي حسن زويلف، تقييم منجزات الأفراد المؤتمر العلمي الثاني، بغداد، 1985، ص 1

<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، حسيني قزاز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 598

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

أجل ضمان تقييم مواردها البشرية، بحيث يتم مراعاة مدى تكيف كل طريقة مع الاهداف الموجودة و الشروط الاجتماعية و التنظيمية و البيئية و مع مميزات المهمة الممارسة، و قد تم التمييز بين الطرق البسيطة و الطرق المركبة.

فالطرق البسيطة في التقييم لأداء الموارد البشرية تتمثل أساسا في:

**1-التقييم عن طريق المقابلة :** تهدف المقابلة الى استعراض الاداء الماضي للعامل و اطلاقه على نتائج عمله و اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الداء و الاستفادة منها من الاولى و علاج الثانية ، و مناقشة العامل في طرق تحسين الاداء في المستقبل ، و اطلاق وجهات نظر العامل و شعوره اتجاه عمله و أقرانه و رؤسائه و ظروف العمل و السياسات الادارية بوجه عام، و توفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات و أن هناك من يسمع منه شكواه و يتعرف على أسبابها و يناقش معه طرق حلها و يرشده الى الحل المناسب.

**2-التقييم الثلاثي :** هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم و ذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل و المرؤوس نفسه بعملية التقييم ، ويتم على هذا الاساس تخطيط أوزان معينة ، لمعرفة رأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50 بالمائة من عملية التقييم ، 30 بالمائة لتقييم الزملاء و 20 بالمائة لتقييم الفرد نفسه.

**3-التقييم الذاتي :** يرى الكثير من الكتاب أن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله و نتائجه و أن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي و تحفيز و تحمل المسؤوليات و يقلل هذا المنهج من ردود الافعال الدفاعية للعامل موضع التقييم و يسهل التعامل في المؤسسة ، لكن هذه الطريقة غير عملية لان الفرد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

أما الطريقة المركبة فتتمثل فيما يلي :

**1-الطريقة الانشائية أو طريقة التقرير :** وهي الاكثر استعمالا في القطاعات الادارية ، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر بيدي فيه رأيه حول أدائه، و قد يكون التقرير وصفا انشائيا و مختصرا و قد يكون تفصيليا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بها و نقاط القوة و الضعف فيها و النتائج العامة لعمله.

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

**2- طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي:** تسمى كذلك بطريقة المقاييس التاريخية حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل و يتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة و بالتالي فان المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب، وفي النهاية فان معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، و قد تعطي البنود المختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة.

**3- طريقة الاختيار الاجباري<sup>1</sup>:** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد و الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها

**4- طريقة الاحداث الحرجة:** والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة و يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها و لا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و انما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهته .

**5- طريقة الادارة بالأهداف:** مما يلاحظ أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الاداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة قد خلت سنة أو نصف سنة و يلاحظ أيضا أن الادارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على اساسها فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس.

وأمّا منهج الادارة بالأهداف فينحوا الى التركيز على الاداء المستقبلي الى جانب الاداء الماضي، و يعتمد أيضا الى اشراك العامل و المرؤوس في تحديد الاهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.

**6- طريقة قوائم المراجعة:** و تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ، و هذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف و يمكن تمثيل هذا الاسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الاجوبة و التي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الاسئلة و يختار أفضل إجابة في رأيه و الجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الاسئلة في الامتحان.

<sup>1</sup>- نورالدين شنوبي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش(الجزائر)2011،ص154.

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

7- طريقة المقارنات الثنائية<sup>1</sup>: وتقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل ، و حسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الافراد محل التقييم و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة.

### ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية التقييم بمراحل متتالية أهمها :

1- المراجعة غير الرسمية و المنظمة من قبل المشرفين: من الواضح أن اجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي يحتاج الموظفين الى مراجعة منتظمة من المشرفين بما يتعلق بأدائهم و هذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الاعمال اليومية و ليس على أخطاء الموظف السابقة وحالات الفشل الماضية و يتطلب هذا الاسلوب ملاحظة و تقييم منتظمين من المشرفين لمؤوسيتهم و العمل المباشر معهم حسب الامكان.

2- مشاركة الموظف في وضع أهداف الاداء الخاصة به: أي ان على المشرف أو الرئيس أن يجتمع مع مؤوسيه و يناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها قد تكون هذه الاهداف قصيرة أو طويلة الأجل و يمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المؤسسة في الوصول اليها و التي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة و من ثم يستخدمونها في تقرير أهداف الاداء المستقبلية.

3- خطط عمل لمعالجة الاداء أو المشاكل السلوكية<sup>2</sup>: يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مراجعة الموظف المشاكل في الاداء على المسؤول الاول أو الرئيس أن يحدد و يناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت و يقترحون اجراءات لتحسين الاداء، و تحلل هذه الخطة طبيعة المشكلة و الخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف و رئيسه للتعاون على حل المشكلة ، و الفترة الزمنية التي يستغرقها في تنفيذ الخطة.

4- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة: الافضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولا يأس من اجراء اللقاءات بشكل غير رسمي و بانتظام (نصف سنوية أو حتى سنوية) على أية حال خلال هذه

<sup>1</sup>- نورالدين شنوفي، المرجع السابق، ص156.

<sup>2</sup>- نورالدين شنوفي، المرجع السابق، ص158.

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

اللقاءات لا يجب مناقشة الاداء الحالية، حيث يكون قد تم اخطار الموظف بهذه المشاكل أثناء المناقشات غير الرسمية وتم وضع خطة عمل لها ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى انجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعية سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

**5-تدريب المشرفين للحصول على أكبر فائدة:** يجب أن يدرّب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة، وعادة ما يتضمن هذا التدريب ارشادات في الاستماع الفعال وادارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

#### أولا: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن لنظام تقييم الاداء الفعال العديد من الفوائد هي:

- يكون التقييم كمستند رسمي يساعد على تحديد و تصحيح أسباب ضعف الاداء.
- تخطيط التطوير المهني للموظف.
- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية.
- على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب .
- يحسن معدل الانتاجية في القسم أو المؤسسة .

و يجب أن لا ننسى أهمية عملية تقييم الاداء الجيدة في أنها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة و تعطيهم احساس بعدالة اجراءات المؤسسة.

#### ثانيا: أهداف عملية التقييم

تقوم برامج تقييم الاداء الوظيفي بتحقيق هدفين :

**1-هدف اداري :** عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية أو الاستغناء.

<sup>1</sup>- نورالدين شنوفي، المرجع السابق، ص159.

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

**2-هدف تطوري:** و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة الى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع ان معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الاداري بالدرجة الاولى<sup>1</sup>.

### المبحث الخامس: التسبب الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي

يعد التسبب الإداري من أهم التحديات التي تواجه المنظمات بمختلف مستوياتها وهذا بالنظر لما يسببه من نزيف مستمر في الخبرات والكفاءات الوظيفية، الأمر الذي سيؤثر سلبا على أداء المنظمة، لا سيما المنظمات التي لا تستطيع استثمار مواردها البشرية الاستثمار الأمثل وهذا من حيث اضعاف قدرتها في لإثبات وجودها حيث إن العلوم الإدارية العصرية تركز على دور هذه الموارد في نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها. ولهذا سوف نرى كيف يؤثر التسبب الإداري على الأداء الوظيفي سواء على مستوى المنظمة والفرد نفسه وعلى الزملاء في العمل كآآتي.

#### المطلب الأول: على مستوى المنظمة

1- زيادة في التكاليف عند عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة للتسبب الوظيفي (استقطاب، توظيف، تدريب، .....).

2- فقد الخبرة لدى الموظفين المتسربين وصعوبة استحصالها، وبذلك تفقد المنظمة جزء من ثروتها.

3- انخفاض إنتاجية الموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم، مما يؤثر سلبا على بقية زملائهم في العمل، وإمكانية تسرب بعض أسرار المنظمة لجهات أخرى.

<sup>1</sup>-كمال بربر, إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء, بيروت, 1997, ص125.

## الفصل الثاني: ماهية الاداء الوظيفي

### المطلب الثاني: على مستوى الفرد العامل

- 1- فقد الفرد مكانته الوظيفية وأقدميته في المنظمة والتي اكتسبها خلال فترة عمله.
- 2- التكاليف المادية من خلال الانتقال من مكان إلى آخر.
- 3- خلق حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف عند الانتقال من مدينة إلى أخرى.

### المطلب الثالث: على مستوى الزملاء في المنظمة

أصبحت علاقة الموظف أو العامل بزميله في العمل احدى العوامل التي تؤثر على جودة عمله، فضغوط العمل ليست فقط بسبب الأمور المادية ولكن أيضا بسبب العلاقات الانسانية التي توجد داخل المنظمة، وعلى هذا فإن التسبب الإداري سوف ينعكس على مستوى الزملاء في العمل من خلال:

- 1- فقدان الزملاء الأكفاء.
- 2- انخفاض الرضا عن العمل.
- 3- زيادة أعباء العمل عليهم بسبب تسرب زملائهم.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه. وكعلاقة بين التسبب الإداري والأداء الوظيفي رأينا على شكل نقاط كيف يؤثر التسبب على الأداء الوظيفي وانعكاساته على المنظمة والفرد العامل وعلى الزملاء.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المنظمات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها.

الفصل الثالث  
دراسة ميدانية  
لبلدية الأغواط

### تمهيد:

أصبحت الدراسات والأبحاث بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية، بل تسعى الى التقرب من الواقع الاجتماعي وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف، حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات والأبحاث في الدول المتقدمة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي واستخدام المناهج والتقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل ودراسة الواقع الاجتماعي والوصول الى نتائج علمية ما أمكن، ولا يكون ذلك إلا بالنزول الى الميدان وهو الجانب المهم في الدراسة، ولهذا وبعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسيب الإداري والأداء الوظيفي، سوف نقوم من خلال هذا الفصل محاولة اسقاط ما جاء بالجانب النظري على إحدى المؤسسات الإدارية الخدمانية والمتمثلة في مقر بلدية الأغواط وعليه سنقوم في هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة. وإبراز أهم الخطوات والاجراءات المنهجية بدءا بمجال الدراسة المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات والعينة وكيفية تحديدها.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى التعريف ببلدية الأغواط في المطلب الأول ثم التعرف على هيكلها التنظيمي في المطلب الثاني كالاتي:

#### المطلب الأول: تعريف بلدية الأغواط

البلدية هي ركن أساسي في تنمية المجتمع المحلي، وفي تطوير وضعه الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والصحي والبيئي، فهي الأكثر قرباً إلى المواطنين، إذ تعتبر الشريك الأول للدولة في تنفيذ جداول أعمال التنمية على المستويين المحلي والوطني، وستناول في بداية هذا المبحث التعريف ببلدية الأغواط مع التطرق إلى تشكيلة مجلسها الشعبي البلدي وكذا هيكلها التنظيمي.

تعتبر ولاية الأغواط بحكم موقعها الاستراتيجي في وسط البلاد، وبالتالي فهي نقطة عبور هامة لكل مناطق الوطن، والثروات التي تتوفر عليها تحول لها أن تلعب دورا هاما في تنمية المنطقة بصفة عامة وتعد بلدية الاغواط أكبر بلديات الولاية ومن أولهم نشأة حيث تقع وسط الولاية، وهي ذات طبيعة جغرافية منبسطة، لا يتطلب تقديم خدمات البنية التحتية لسكانها نفقات وموارد مالية مضاعفة عند مقارنتها بالعديد من البلديات ذات الطبيعة الجغرافية الوعرة، حيث تربع على مساحة قدرها 400 كم مربع، منها 23000 هكتار عبارة عن مساحة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

فلاحية. كما تتميز بلدية الأغواط بكثافة سكانية معتبرة نسبيًا، حيث يبلغ عدد سكانها حوالي (260.000 نسمة) حسب آخر إحصائيات مقدمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الأغواط

يولي الباحثون والمتخصصون في نظرية المنظمة أهمية بالغة في شأن دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لأية منظمة باعتباره البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية التي من خلالها يتم توزيع المهام والأعمال والنشاطات المخولة لكل مصلحة والتي بدورها تحقق الأهداف المزمع بتحسيدها من قبل المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة وفضلا عن كل هذا وذاك فهو يعد من الوسائل التسييرية والإدارية التي تستخدم لمنح الرؤية الشاملة والمتكاملة للعمليات والتفاعلات السائدة ضمنها.

وبالرجوع للتنظيم الداخلي للمصالح التقنية للبلديات الذي يركز على الإطار القانوني للمرسوم رقم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال البلديات، الذي يؤسس النظام الهيكلي للبلدية على المقياس الديمغرافي، وعليه فإنه يوجد أربعة أصناف من البلديات هي :

- بلديات أقل من 20.000 نسمة.

- بلديات من 20.001 إلى 50.000 نسمة.

- بلديات 50.001 إلى 100.000 نسمة.

- بلديات أكثر من 100.000 نسمة .

ولقد خصص لكل أصناف البلديات أمانة عامة، مصالح، مكاتب وفروع، البلديات التي تتجاوز 50.000 نسمة فقد خصص لها مديريات، أما البلديات التي تتجاوز 100.000 نسمة فقد خصص لها أقسام. ولكن بلدية الأغواط لا تعتمد في إدارتها على تنظيم هيكلي يتمشى وعدد سكان البلدية، بل مازالت تعمل بتنظيم المصالح والمكاتب والفروع، وذلك حسب هيكلها التنظيمي الذي يشمل على ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - إحصائيات قدمت من طرف رئيس لجنة الإحصاء لبلدية الأغواط.

<sup>2</sup> - معلومات الهيكل التنظيمي قدمت لنا من طرف أحد موظفي مصلحة المستخدمين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

### أولاً: المجلس الشعبي البلدي

نصت القوانين المؤطرة للجماعات المحلية، على أنه يتولى شؤون البلدية مجلس منتخب يحدد مدة انتدابه وشروط انتخابه وفق الأحكام المقررة في القانون المتعلق بمدونة الانتخابات، يرأسه رئيس البلدية.

### ثانياً: ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي

يتولى المهام التالية:

- فرز البريد وتحويله وتحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي ومتابعتها.
- متابعة شكاوى المواطنين ودراستها وإعداد تقارير والرد عنها.
- تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تولى العلاقات العامة ولا سيما مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.

### ثالثاً: الأمانة العامة

تعتبر الأمانة العامة أعلى منصب إداري بالبلدية يشغله الأمين العام البلدي تعمل تحت إشرافه كل مصالح البلدية وتخضع لرقابته فهو ينسق بين مختلف مصالحها وبين لجان الهيئة التنفيذية المنتخبة والإشراف على مستخدمي البلدية من ناحية الإجازات والعقوبات والحفاظ لمختلف الأختام والسجلات الرسمية للبلدية، ويسهر على سلامتها وتنظيمها وكذا مراقبة سير نفقاتها وتحصيل إيراداتها والتكفل بالانتخابات والاستفتاءات بأنواعها وله حق الإمضاء بالتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ومن بين أهم الاختصاصات والمهام المنوطة بالأمانة العامة، والتي يشرف عليها الكاتب العام حيث تتمثل مهامها فيما يلي<sup>1</sup>:

- جميع مسائل الإدارة العامة.
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف الأمين العام بالنيابة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية، وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

### رابعاً: المصالح المتواجدة بالبلدية

هناك عدة مصالح بلدية الأغواط نوجزها فيما يلي:

#### 1- مصلحة المالية والمحاسبة:

يشرف عليها رئيس مصلحة، ويتولى مهامه طبقاً للمادة 122 من المرسوم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02، والتي تتكون من أربعة مكاتب وهي:

#### أ- مكتب الميزانية: ويقوم بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- إعداد الميزانية الأولية.
- إعداد الميزانية الإضافية.
- إعداد الحساب الإداري.
- متابعة نفقات وإيرادات البلدية والملحقات التابعة لها.
- التأشير المالية لسند الطلب والتأكد من القروض المالية .

#### ب- مكتب العمليات المالية (المحاسبة): ويضم ثلاثة فروع<sup>2</sup>:

\*فرع التسيير: يقوم بالمهام التالية:

<sup>1</sup>-معلومات مقدمة من طرف رئيس مكتب الميزانية.  
<sup>2</sup>-معلومات مقدمة من طرف أحد موظفي مكتب المحاسبة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

- تنفيذ العمليات المالية الخاصة بالتسيير.
- متابعة تنفيذ الميزانية فيما يتعلق بقسم التسيير.
- تحرير الحوالات.
- مسك الملحقات الخاصة بالفرع.
- \*فرع التجهيز: يقوم بما يلي:
- تحرير الحوالات.
- متابعة تنفيذ الميزانية والحسابات الإدارية.
- مسك الملحقات الخاصة بالفرع.
- المساهمة في إعداد وتحضير وضعيات البرامج.
- \*فرع مخططات التنمية: ويقوم ب:
- العمل على تنشيط سير الصفقات.
- تحرير الحوالات والملاحق.
- مراقبة مخرجات مكتب الصفقات من خلال التأكد من الوثائق المطلوبة من الأصحاب المشاريع.
- تحضير طلب الاعتماد.
- تحضير بطاقة الدفع (أنظر الملاحق).
- ت-مكتب الصفقات العمومية: ويقوم بالمهام التالية<sup>1</sup>:
- يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية.
- إعداد ومتابعة الصفقات.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف أحد موظفي مكتب الصفقات العمومية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

- الإعلان عن المناقصات في الجرائد أو الاتفاقيات في اللوحات المخصصة لذلك.
  - إعداد الكشوف الكمية والتقديرية وتسليمها للمقاولين.
  - استقبال العروض وتسجيلها في سجل خاص يدعى سجل تقييد العروض.
- ث- مكتب تسيير واثمين الممتلكات: ويشمل على<sup>1</sup>:

\*فرع الأملاك غير المنتجة للمداخيل.

\*فرع تسيير واثمين الأملاك المنتجة للمداخيل: ويقوم بالمهام التالية:

- متابعة إيرادات الممتلكات.
  - تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات.
  - فرع الجرد العام والوسائل.
- 2- مصلحة الموارد البشرية: وتشمل مكتبين هما<sup>2</sup>:

أ- مكتب المستخدمين: ويشمل على:

\*فرع مستخدمي الحراسة والأمن.

\*فرع التكوين والمسابقات والترقية الوظيفية.

ب- مكتب المرتبات والأجور: الذي يضم فرعين:

\*فرع المستخدمين الدائمين

\*فرع المستخدمين المؤقتين.

ويكلف كلاهما:

- إعداد أجور ومرتبات المستخدمين سواء الدائمين منهم أو المؤقتين.

<sup>1</sup>-معلومات قدمت من طرف أحد موظفي مكتب تسيير واثمين الممتلكات.

<sup>2</sup> -معلومات قدمت من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالنيابة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

- إعداد مستحقات المستخدمين سواء الدائمين منهم أو المؤقتين.

### 3- مصلحة التنظيم والشؤون القانونية:

وتشرف على خمسة مكاتب وهي<sup>1</sup>:

#### أ- مكتب المنازعات والشؤون القانونية: يقوم بالمهام التالية:

- الاطلاع على كل المنازعات المتعلقة بالبلدية سواء بين البلدية والمواطن أو بين البلدية وشخص معنوي خاص أو شخص معنوي عام.

- متابعة الأحكام القضائية وذلك بتعيين محامي كفاء يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية وذلك وفقا لاتفاقية تحدد المواد التي اتفق عليها الطرفان.

- فتح ملف كل القضايا وتدوينها في سجلات خاصة.

#### ب- مكتب تنظيم الأمن العام: يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- المهام المتعلقة بالشرطة العامة (المصادقة على الوثائق، حركة السيارات والدرجات النارية وشهادة عدم العمل).

- متابعة ملفات إنشاء واستغلال المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة.

- إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية.

#### ت- مكتب الانتخابات: ويقوم بالمهام التالية:

- تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني (18 سنة).

- تسجيل المواطنين المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية.

- شطب المواطنين الذين يطلبون التحويل إلى بلديات أخرى والمواطنين المكررين في القوائم الانتخابية.

<sup>1</sup>-معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة التنظيم والشؤون القانونية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

- شطب الوفيات عن طريق سجل البلدية.
- كما يقوم المكتب بالمراجعة السنوية للقوائم الانتخابية والتي تبدأ من 01 أكتوبر إلى 31 أكتوبر من كل سنة في الحالات العادية.
- المراجعة الاستثنائية في حالة إجراء العملية الانتخابية.
- يقوم كذلك بتسليم شهادة السكن للمواطنين الذين يقطنون عبر تراب البلدية.
- ث- مكتب الأرشيف والمحفوظات:** يشرف على تسيير أرشيف كل مديريات ومصالح البلدية وهو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها.
- ج- مكتب الحالة المدنية:** ويقوم بالمهام التالية:
  - المحافظة على سجلات الحالة المدنية.
  - إعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية.
  - تسجيل الملاحظات الهامشية.
  - حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية.
  - السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية.
  - تسجيل المواليد والوفيات.
  - إبرام عقود الزواج وتسجيلها.
  - تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد، الزواج، الطلاق، التصحيحات ... إلخ).
  - التسجيلات الخاصة بالخدمة الوطنية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

### 4- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

وتشمل على مكتبين هما<sup>1</sup>:

#### أ- مكتب الشؤون الاجتماعية

\* فرع التمهيين وتشغيل الشباب.

\* فرع الشبكة الاجتماعية.

\* فرع الجمعيات والنشاطات الثقافية والرياضية.

\* فرع الحالات الاجتماعية: يهتم بمتابعة قضايا المسنين والمعاقين والفئات المحرومة

ب- مكتب الوقاية والنظافة العمومية: ويشمل فرع النظافة وترقية المحيط.

### 5 - مصلحة التعمير والبناء والمتابعة التقنية: وتضم بدورها مكتبين هما<sup>2</sup>:

أ- مكتب البناء والتعمير: ويقوم بعدة مهام تتمثل فيما يلي:

- السهر على احترام قواعد التهيئة والتعمير، وإعداد الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء ومتابعة الاحتياطات العقارية.

- وضع تصاميم البناء التي تضبط مقاييس جمالية ومعمارية خاصة بالمدينة لاعتمادها عند تسليم رخص البناء.

- دراسة مشاريع البناء والتصاميم والمصادقة عليها بالتعاون مع المصالح المعنية بالتعمير والسكن ومنح رخص البناء.

- إعداد محاضر انتهاء أشغال البناية وتسليمها إلى طالبيها.

ب- مكتب المتابعة التقنية: ويقوم بالمهام التالية:

<sup>1</sup>-معلومات قدمت من طرف رئيس مصلحة الشؤون الاجتماعية.

<sup>2</sup>-معلومات مقدمة من طرف أحد موظفي مصلحة التعمير والبناء والمتابعة التقنية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

- النظر في مطالب الهدم وتغيير الاستعمال وذلك بالتعاون مع المصالح المعنية.
- تطبيق مختلف صيغ تشجيع الدولة في ميدان الإعانة على تحسين ظروف السكن.
- متابعة إنجاز مشاريع التهيئة العمرانية للمحافظة على النسيج العمراني للبلدية.

6- مصلحة التنشيط الاقتصادي والإحصائيات: وتضم ثلاث مكاتب هي<sup>1</sup>:

أ- مكتب التنشيط الاقتصادي: ويقوم بمهام الوصاية والرقابة على جميع المؤسسات الاقتصادية المحلية للبلدية.

ب- مكتب الإحصائيات: ويقوم بالمهام التالية:

- متابعة مخططات الاسعاف للمؤسسات المتواجدة عبر تراب البلدية.
- الاشراف على عملية التسمية للشوارع والأحياء وكذا بعض المؤسسات.
- متابعة حركة سكان البلدية.

ت- مكتب الفلاحة والتنمية الريفية: ويضم فرع الترقية وحماية البيئة والتكفل بانشغالات الفلاحين، وتوزيع الأراضي على مستوى المجلس الشعبي البلدي عن طريق المداولة، وإعداد القوائم للفلاحين والموالين من أجل الدعم.

7- مصلحة المستودع البلدي<sup>2</sup>:

ويضم مكتب الوسائل العامة ويتفرع عنه عدة فروع كالاتي:

\* فرع تسيير المخازن.

\* فرع المداومة والتدخل.

\* فرع الأشغال.

\* فرع معالجة الفضلات المنزلية.

\* فرع التطهير وشبكات الصرف الصحي.

<sup>1</sup>-معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة التنشيط الاقتصادي والاحصائيات.

<sup>2</sup>-معلومات قدمت من طرف أحد موظفي مصلحة المستودع البلدي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

\* فرع الإنارة العمومية.

\* فرع صيانة المدارس.

\* فرع صيانة الطرقات.

\* فرع صيانة المساحات الخضراء.

\* فرع النظافة العامة ومكافحة الحيوانات الضارة وتزيين المحيط.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

ويجوي هذا المبحث مجالات الدراسة في المطلب الأول ثم المنهج المتبع في الدراسة في المطلب الثاني ثم أدوات جمع البيانات في المبحث الثالث وأخيرا في المطلب الرابع عينة الدراسة.

#### المطلب الاول: مجالات الدراسة

##### أولا: المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة بمقر بلدية الأغواط، وشملت الموظفين والعمال الذين يعملون بها في مختلف مصالحها من رؤساء المصالح والمكاتب والفروع -أعوان اداريين-عمال مهنيين...).

##### ثانيا: المجال البشري

يتكون عدد عمال وموظفي بلدية الأغواط حوالي: 1232 موظف وعمال، يتوزعون كالاتي:

- 449 موظفون دائمون.

- 751 عمال مؤقتون بالتوقيت الكامل.

- 32 عامل مؤقت بالتوقيت الجزئي<sup>1</sup>.

وعلى هذا فلقد قررنا أن يكون مجتمع البحث متكون من 220 موظف وعمال يتوزعون على جميع المصالح الموجودة في البلدية.

1 - سجل القائمة الاسمية للعمال والموظفين لسنة 2019.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

### ثالثا: المجال الزمني

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية بمدة زمنية طويلة نوعا ما وهذا نظرا للظروف التي أحلت بالوطن والعالم ككل في ظل جائحة الوباء التي أخرت نوعا ما من قيامنا بالدراسة الميدانية في وقتها المحدد. وعلى كل، فلقد قمنا بهذه الدراسة على فترات متقطعة وعلى مراحل مختلفة، بداية يوم 04 / 06 / 2020 زيارة أولى لمقر البلدية قصد أخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية. ثم تأتي المرحلة الأولى من: 15 / 06 / 2020 إلى غاية 23 / 06 / 2020 أين قمنا بالتعرف على الإدارة عن قرب من خلال التقرب من مسؤول الموارد البشرية قصد طلب المعلومات الأولية اللازمة مثل نشأة وتطور إدارة البلدية، مهام ودور مصالحها، طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي النظام الداخلي لها. أما المرحلة الثانية فامتدت من: 29 / 06 / 2020 إلى غاية 09 / 07 / 2020 وخصصنا هذه المرحلة ل:

- إجراء بعض المقابلات مع بعض رؤساء المصالح والمكاتب وحضيرة البلدية والذي قدر عددهم ب سبعة 07
- الملاحظة المباشرة قصد التعرف على بعض مظاهر التسيب الإداري ومتابعة أعمال المسؤولين والمشرفين.
- تجربة الاستمارة على عينة من العمال للقيام بالتعديلات اللازمة عليها.

ثم تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة والتي امتدت من 13 / 07 / 2020 إلى غاية 27 / 07 / 2020 في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة على جميع عينة الدراسة من الموظفين والعمال والمقدر عددهم ب: 220.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة مالم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية والذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، والمقصود بمنهج البحث العلمي كما يعرفه عبد الرحمان بدوي " بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة"<sup>1</sup>. وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في نتائج البحث، كما

<sup>1</sup> عبد الرحمان بدوي، منهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص03.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا وكيفيًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"<sup>1</sup>.

لذلك فالمنهج الوصفي يساعدنا على اكتشاف الحقائق وفهم العلاقة بين ظاهرة التسبب الإداري والأداء الوظيفي.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

للبحث العلمي ادواته التي تساعد الباحث في بحثه وترتبط الادوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه الى حد كبير، على قدرته في استخدام ادوات البحث، لذا على الباحث الاحاطة جيدا بالأدوات والطرق التي يستخدمها ليصل إلى نتائج مرضية بأقل وقت وجهد وتكاليف. وعلى هذا فقد قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، كما اعتمدنا على بعض الوثائق والسجلات.

#### أولا - الملاحظة:

تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، وتتم هذه الملاحظات بواسطة الادراك الحسي، سواء بالحواس المجردة أو بالاستعانة بالآلات.<sup>2</sup>

وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة اثناء الدراسة الميدانية لملاحظة البناء التنظيمي والظروف الخاصة بالعمل وملاحظة أداء العاملين والموظفين وبعض مظاهر التسبب الإداري من خلال وجود العاملين والموظفين على مستوى مكاتبهم ام لا، نظام الانضباط السائد في المؤسسة، تواجد المراقب او المشرف في مكان العمل....، وهذا من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تخدم موضوع الدراسة.

#### ثانيا- الوثائق والسجلات:

<sup>1</sup>- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عناية، 2003، ص 147.

<sup>2</sup>- مبارك محمد الصاوي، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية 1992. القاهرة. ص 35.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

اعتمدنا في دراستنا على الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمي وعدد الموظفين، النظام الداخلي للمؤسسة، سجلات ومهام المصالح وكيفية تسيير العمل، كل هذه الوثائق والسجلات سهلت علينا تحديد عينة البحث وتحليل معظم بيانات الدراسة.

### ثالثا -المقابلة:

هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات، ان المقابلة طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق اسئلة يوجهها الباحث على المبحوث الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في موضوع معين أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته<sup>1</sup>. كما تهدف المقابلة الى التعرف على الظاهرة او الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال اللقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها اسئلة تهدف لاستيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد استخدمنا المقابلة على النحو التالي:

- مقابلة مع الأمين العام للبلدية بالنيابة قصد اخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية على مستوى مصالح البلدية.

- الحصول على بعض البيانات الضرورية من مصلحة الموارد البشرية وتسيير المستخدمين والمتعلقة بالهيكل التنظيمي، الإمكانيات المادية والبشرية، توزيع العمال على المصالح ومهامهم على مستوى كل مصلحة وكذا أساليب التسيير، توقيت العمل الرسمي، قانون المؤسسة الداخلي، طبيعة العمل، نسبة الغيابات، مقررات المجالس التأديبية.

-مقابلة مع بعض العمال والموظفين من حين لآخر للاستفسار وجمع مختلف المعلومات التي تخص موضوع الدراسة.

### رابعا-الاستبيان:

يقصد بالاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه الى المستجوبين للحصول على اجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، والخصائص

<sup>1</sup> -إبراهيم مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2000. عمان.ص171.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

الشخصية<sup>1</sup>. والاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، يعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلّم الى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه واعادته ثانية ويتم كل ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها<sup>2</sup>.

ولقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى تلاؤم الأسئلة للمحاور والهدف من الدراسة والتأكد من مدى صدقها وإجراء بعض التعديلات والاقتراحات حول بنود الاستبيان التي يرونها مناسبة، وبعد ما تم تصويب الاخطاء واجراء التعديلات التي جاءت من طرف الاساتذة المحكمين تم مع الاستاذ المشرف وضع بنود الاستبيان في الصورة النهائية. ثم قمنا بتوزيع بعض الاستمارات على عينة استطلاعية لنرى مدى وضوح الأسئلة لعينة المبحوثين تقدر ب: 10 من مجموع المبحوثين، فكانت والله الحمد واضحة، وكمرحلة أخيرة تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، حيث في الأصل قمنا بتوزيع 250 استمارة ضاعت منها 13 استمارة وتم رفض 17 منها، لتصبح عدد الاستمارات المقبولة 220.

وقد تضمنت الاستمارة 24 سؤالاً ضمن خمسة (05) محاور كما يلي:

- 1- المحور الأول: البيانات الشخصية يضم الأسئلة (1-6)
- 2- المحور الثاني: الدافع والرغبة في العمل يضم الأسئلة (7-11)
- 3- المحور الثالث: العمليات والوظائف الإدارية ويضم هذا المحور الأسئلة من (12-15)
- 4- المحور الرابع: استعمال السلطة وتقييم أداء العاملين والموظفين يضم هذا المحور الأسئلة (16-20)
- 5- المحور الخامس: الإمكانيات المتوفرة وممارسة العمل ويضم الأسئلة من (21-24)

### المطلب الرابع: عينة الدراسة

تعتبر العينة من أهم المحاور التي ستخدمها الباحث خلال بحثه، واختيار العينة بشكل مناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها وبشكل عام تعرف "العينة": بأنها جزء من المجتمع الذي تجرى

<sup>1</sup> - عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية "الرسائل والاطروحات"، دار الأبحاث للنشر والتوزيع 2009، الجزائر. ص 104.

<sup>2</sup> - محمد عبد الله الشريف. مناهج البحث العلمي، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 123.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

عليه الدراسة يختار الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً<sup>1</sup>. كما ذكرنا سابقاً أن الدراسة الميدانية كانت في مقر بلدية الأغواط ومصالحها المختلفة، حيث يتكون المجتمع الأصلي من 1232 موظف وعامل أما مجتمع البحث فيتكون من 220 موظف وعامل، أي حوالي 20%. فقمننا بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث ورغبة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة بعدم إهمال أي مفردة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سوف نقوم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الدراسة في المطلب الأول وفي المطلب الثاني سوف نقوم بعرض نتائج هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: عرض البيانات الشخصية للعينة المبحوثة:

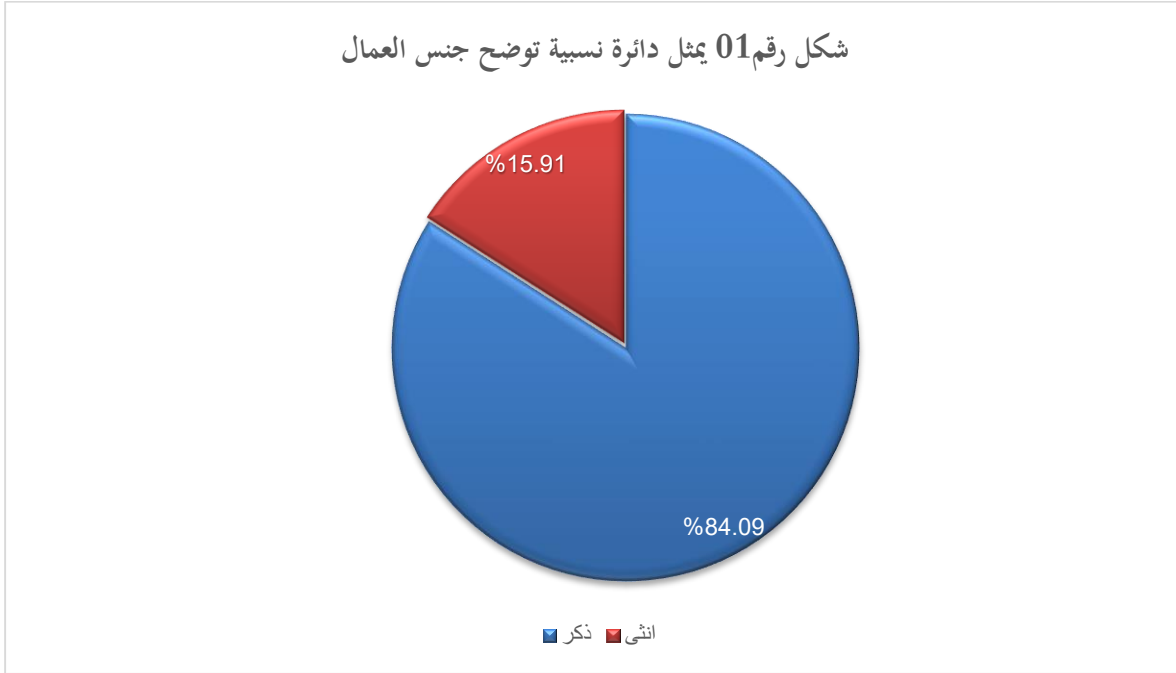
#### جدول رقم (1): جنس العمال

النسبة %	التكرار	الجنس
84.09 %	185	ذكر
15,91 %	35	أنثى
100 %	220	المجموع

<sup>1</sup> - سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط01، 1994، ص572.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

شكل رقم 01 يمثل دائرة نسبية توضح جنس العمال



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (1) والموضح لمتغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة في عينة البحث، حيث تقدر ب: 84.09% أي ما يعادل 185 مفردة من اجمالي عينة الدراسة في حين تعتبر نسبة الاناث قليلة مقارنة بنسبة الذكور حيث تقدر ب: 15.91% أي ما يعادل 35 مفردة من اجمالي المبحوثين. ويمكن تفسير وجود اغلبية الموظفين والعمال من جنس الذكور الى طبيعة العمل في بلدية الاغواط من حيث وجود عدد كبير من عمال النظافة التابعين لحضيرة البلدية مع وجود نظام اسلوب المناوبة الليلية، وهذا ما يشق على النساء فعله فتواجههم في الأعمال الادارية فقط، وكذلك إحالة الكثير من النساء على العطلة الاستثنائية في ظل جائحة وباء كورونا الذي اجتاح العالم بأسره، كل هذا أدى الى انخفاض نسبة الجنس النسوي في العينة المبحوثة.

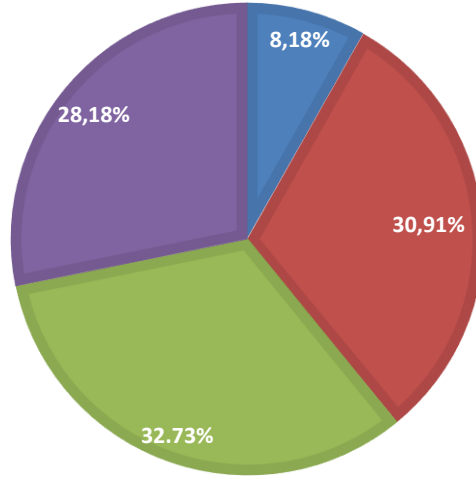
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

جدول رقم(2): الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
8.18%	18	من 20 الى 30 سنة
30.91%	68	من 31 الى 40 سنة
32.73%	72	من 41 الى 50 سنة
28.18%	62	أكبر من 50 سنة
100%	220	المجموع

شكل رقم 02 يمثل دائرة نسبية حول الفئة العمرية

■ أكبر من 50 سنة ■ من 41 الى 50 سنة ■ من 31 الى 40 سنة ■ من 20 الى 30 سنة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول (02) الذي يتناول متغير السن تبين أن أغلبية أفراد العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية (41 الى 50 سنة) بما يمثل 72 فردا بنسبة 32.73 %، والفئة العمرية (31 الى 40 سنة) ممثلة ب 68 فردا بنسبة 30.91 %، في حين نجد أن 62 فردا بنسبة 28.18 % يتركز سنهم في الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) أما الفئة العمرية (من 20 الى 30 سنة) ممثلة ب: 18 فردا بنسبة 8.18 % وهي أقل نسبة، ونفسر التواجد الشباني في المنظمة بالسياسة التوظيفية العامة في البلاد التي تميل لها والتي تنتجها الجهات الادارية العليا المسؤولة فيها، حيث تميل الإدارات الآن الى توظيف الشباب خاصة خريجي الجامعات والمعاهد

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

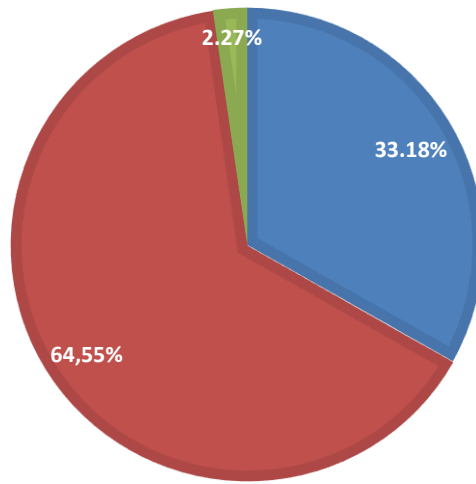
الذين يستطيع النهوض بأعباء العمل وتكاليفه. كما لا يمكن الاستهانة بنسبة كبار السن والتي تفسر نسبتهم المرتفعة ضرورة وجود عمال ذوي خبرة ونضج تنظيمي للوقوف على الاعمال والاشراف على الفئة الشبانية.

جدول رقم(3): الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة %
أعزب	73	33.18%
متزوج(ة)	142	64.55%
مطلق(ة)	5	2.27%
المجموع	220	100%

شكل رقم 3 يمثل دائرة نسبية توضح الحالة المدنية للموظفين والعمال

■ أعزب ■ متزوج(ة) ■ مطلق(ة) ■



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (03) والتي تدور حول الحالة المدنية تبين أن أغلبية العينة التي تمثلها 142 مفردة بنسبة 64.55 % متزوجون، في حين 73 موظف بنسبة 33.18 % عزاب أما المطلقين فتقدر نسبتهم ب: 2.27% أي ما يعادل 5 مفردات كما نلاحظ انعدام نسبة الأراامل ضمن مفردات عينة الدراسة. وارتفاع نسبة المتزوجين في راجع الى أن أغلب الموظفين والعمال في بلدية الأغواط سنهم يفوق 30 سنة أي في سن الزواج.

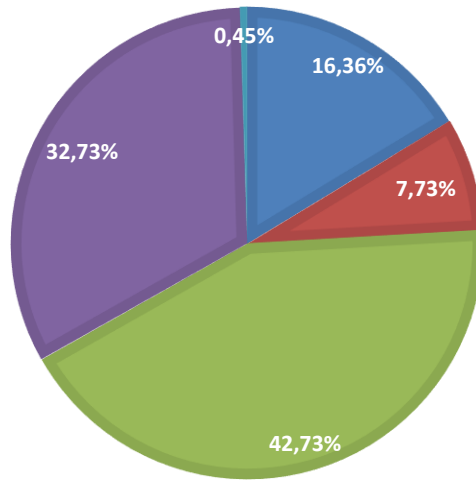
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

جدول رقم(4): المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
16.36%	36	ابتدائي
7.73%	17	متوسط
42.73%	94	ثانوي
32.73%	72	جامعي
0.45%	1	دراسات عليا
100%	220	المجموع

شكل رقم 4 يمثل دائرة نسبية توضح المستوى العلمي للموظفين والعمال

دراسات عليا ■ جامعي ■ ثانوي ■ متوسط ■ ابتدائي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال تفريغ إجابات أفراد العينة حول المستوى العلمي، والتي وردت في الجدول رقم (04) تبين أن: 36 مفردة بنسبة 16.36% ذوي مستوى ابتدائي و 17 مفردة بنسبة 7.73% ذوي مستوى متوسط، إضافة إلى 94 مفردة بنسبة 42.73% ذوي مستوى ثانوي، و 72 مفردة مستوى جامعي بنسبة 32.73% في حين هناك مفردة واحدة بنسبة 0.45% ذوي مستوى دراسات عليا. ويعتبر وجود نسب مرتفعة في المستوى الثانوي والجامعي هو أن الكثير من الموظفين والعمال هم من خريجي الجامعة ومنهم من أكملوا دراساتهم خلال مساهم المهني

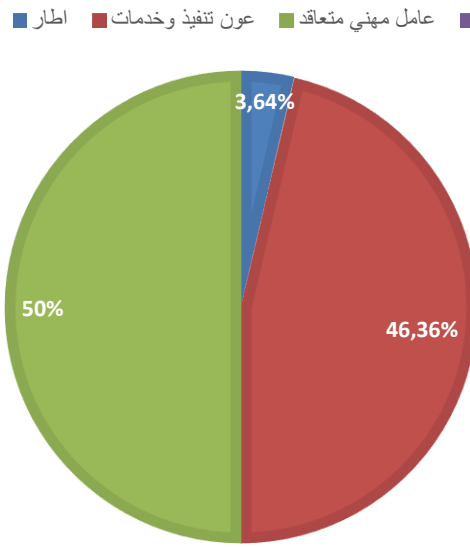
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

ووجود نسب منخفضة في المستوى الابتدائي والمتوسط فهو للعمال والموظفين كبار السن الذين توظفوا قبل اكتمالهم الدراسة.

جدول رقم(5): الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
3.64%	8	إطار
46.36%	102	عون تنفيذ وخدمات
50%	110	عامل مهني متعاقد
100%	220	المجموع

شكل رقم 5 يمثل دائرة نسبية توضح الرتبة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (05): والمتعلق بالرتبة الوظيفية إلى أن عينة الدراسة تحتوي على 8 إطارات بنسبة 3.64%، و102 عون تنفيذ وخدمات بنسبة 46.36%، إضافة إلى 110 عامل مهني متعاقد بنسبة 50%. وهي تشكل أكبر نسبة في عينة الدراسة. وتعود أكبر نسبة للعمال المهنيين المتعاقدين وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في البلدية حيث يتم توظيف أعداد كبيرة من فئة المتعاقدين باعتبار احتياجهم في الأشغال التقنية من صيانة ونظافة وتهيئة، ثم تأتي نسبة أعوان التنفيذ والخدمات الذين أغلبهم موظفون دائمون ويقومون بالأعمال الإدارية الخدمائية، أما نسبة الإطارات فهي قليلة وهم يشكلون رؤساء المصالح والمكاتب في البلدية.

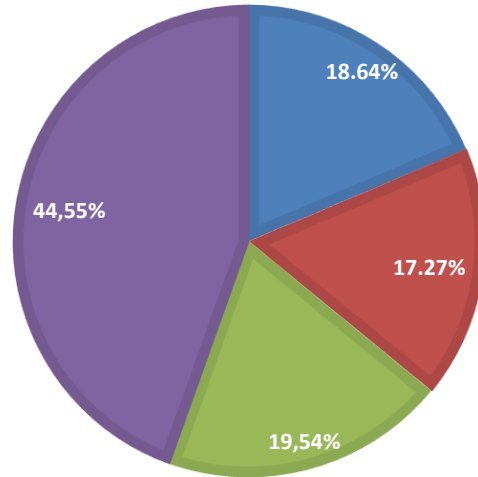
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

### جدول رقم(6): الاقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الاقدمية في العمل
18.64%	41	أقل من 5 سنوات
17.27%	38	من 5 إلى 10 سنوات
19.54%	43	من 10 إلى 20 سنة
44.55%	98	أكثر من 20 سنة
100%	220	المجموع

شكل رقم 6 يمثل دائرة نسبية للأقدمية في العمل

■ أقل من 5 سنوات ■ من 5 إلى 10 سنوات ■ من 10 إلى 20 سنة ■ أكثر من 20 سنة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

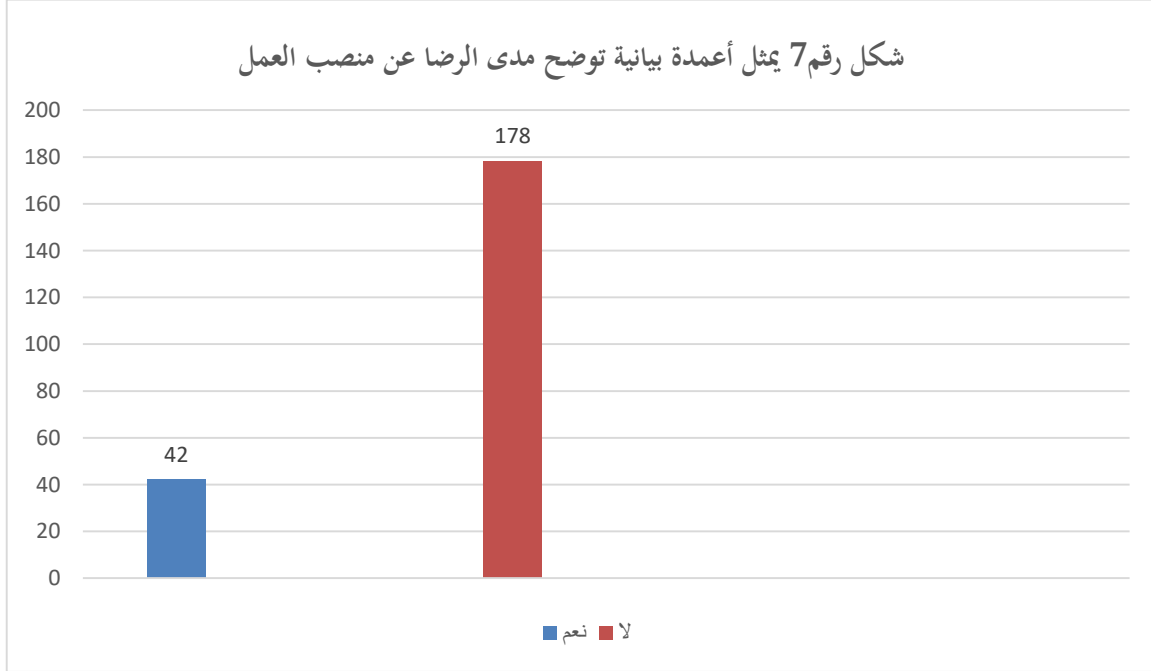
من خلال تفريغ إجابات أفراد العينة حول الأقدمية في العمل تبين أن غالبية المبحوثين ونسبتهم 18.64% أي ما يعادل 41 مفردة تقل اقدميتهم في العمل عن 5 سنوات، تليها الفئة المحصورة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 17.27% أي ما يعادل 38 مفردة بعدها تأتي الفئة التي تزيد أقدميتهم في العمل من 10 إلى 20 سنة بنسبة 19.54% أي ما يعادل 43 مفردة، أما بالنسبة للفئة الأكثر من 20 سنة خبرة في العمل فنسبتها 44.55% أي ما يعادل 98 مفردة وهي أعلى نسبة وهذا راجع طبعاً إلى أن أغلب العمال والموظفين الموجودين قد توظفوا وهم شباب صغار في السن منذ انشاء البلدية، أما النسب الأخرى فهي نوعاً ما مرتفعة ومنتقاربة وهي كما قلنا للسياسة التي تنتهجها الدولة في السنوات الأخيرة من استقطاب وتوظيف الشباب.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

ثانيا: عرض البيانات الخاصة بالدافع والرغبة في العمل

جدول رقم(7): الرضا عن منصب العمل

النسبة %	التكرار	الرضا عن منصب العمل
19.09%	42	نعم
80.91%	178	لا
100%	220	المجموع



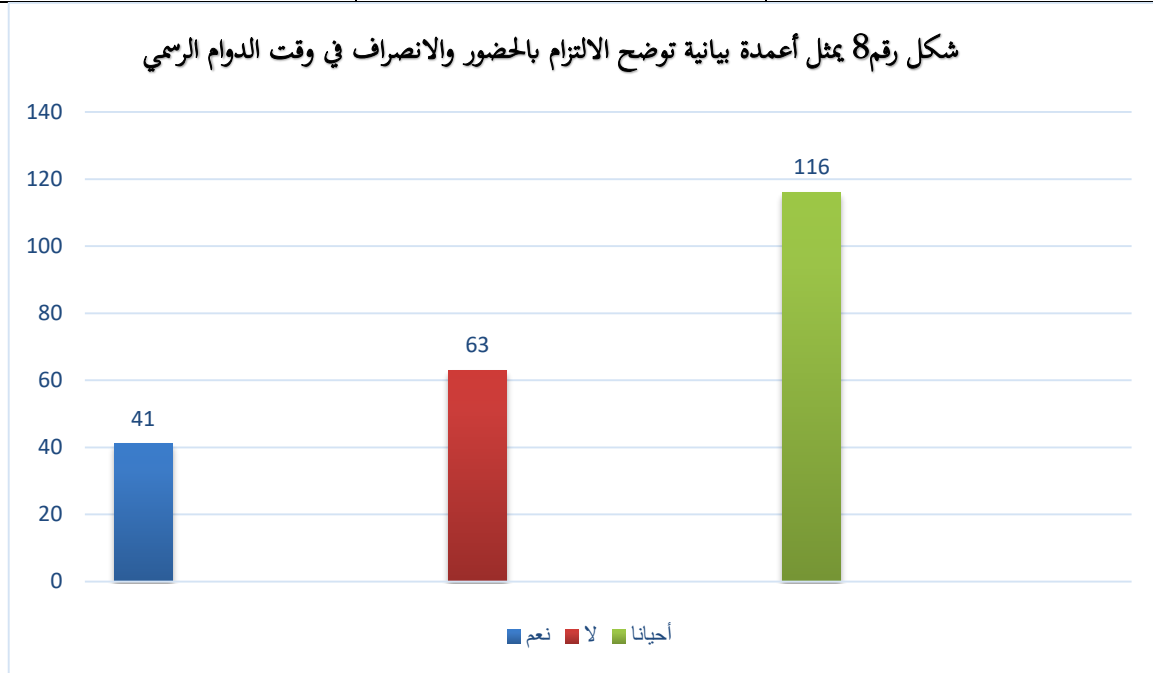
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم(7) والموضحة مدى الرضا عن منصب العمل، فتبين أن 178 مفردة من اصل 220 ليسوا راضين عن منصب العمل الذي هم فيه بنسبة 80.91%، بينما 42 مفردة أجابوا ب (نعم) ورضاهم عن منصب العمل الذي يشغلونه وهذا بنسبة 19.09%. ويفسر ارتفاع عدم الرضا هو عدم ملائمة راتبهم مع الجهد الذي يبذلونه والمشقة التي يجدها خاصة عمال النظافة والصيانة والتهيئة وكذا وأعوان الشبايك، هذا مع عدم توفر الامكانيات اللازمة لممارسة عملهم، وهضم الكثير من الحقوق مثل: الترقية والمنح والعلاوات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

جدول رقم(8): الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي

النسبة %	التكرار	الالتزام بالحضور والانصراف
18.63%	41	نعم
28.64%	63	لا
52.73%	116	أحيانا
100%	220	المجموع



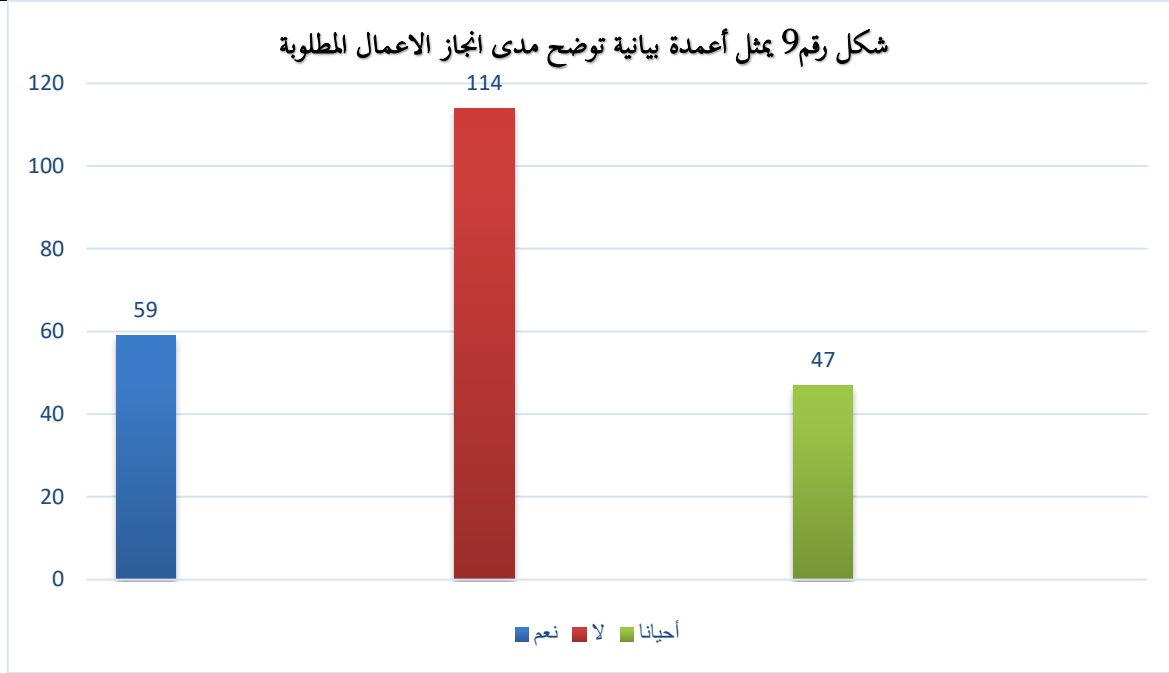
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(8) أعلاه أن أكبر نسبة والتي تقدر ب: 52.73% أي 116 مفردة أحيانا يلتزمون وأحيانا أخرى لا يلتزمون بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي، ونسبة 28.64% أي 63 مفردة أجابوا بعدم التزامهم و 41 مفردة بنسبة 18.63% أجابوا بالتزامهم بوقت الدوام الرسمي. ويفسر ارتفاع نسبة عدم الانضباط هو عدم وجود رقابة فعلية من طرف المسؤولين وعدم مبالاتهم بما يحدث في ادارتهم وكذلك تضرر الكثير من الموظفين والعمال على التهميش الحاصل لهم، كل هذا يجعلهم غير مهتمين بالانضباط والالتزام بمواقيت العمل الرسمية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

جدول رقم(9): انجاز الاعمال المطلوبة على أكمل وجه

النسبة %	التكرار	انجاز الأعمال
26.82%	59	نعم
51.82%	114	لا
21.36%	47	أحيانا
100%	220	المجموع



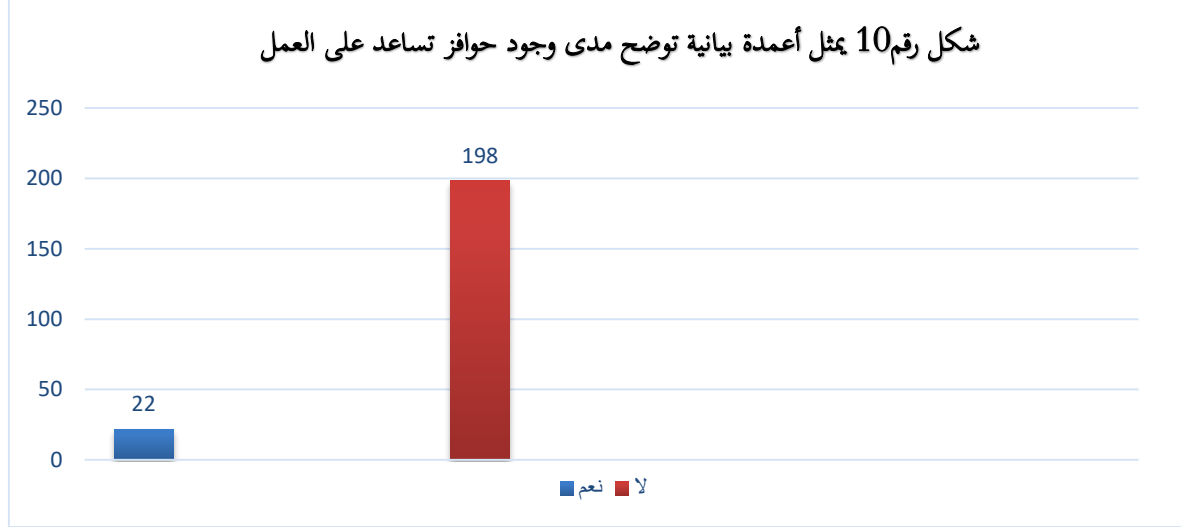
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(9) أعلاه أن أكبر نسبة والتي تقدر ب: 51.82% أي 114 مفردة لا ينجزون أعمالهم المطلوبة منهم على أكمل وجه، تليها 59 مفردة بنسبة 26.82% أجابوا بعبارة "نعم" ونسبة 21.36% أي 47 مفردة أجابوا بعبارة "أحيانا". وتفسر النسبة المرتفعة لعدم انجاز الأعمال المطلوبة على أكمل وجه الى الظروف الغير ملائمة مثل عدم توفر جميع الإمكانيات والوسائل لإنجاز العمل، وكذلك عدم وجود تناسق وتعاون بين الزملاء واللامبالاة من طرف المسؤولين في هذا الشأن.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

جدول رقم(10): وجود الحوافز المساعدة على العمل

النسبة %	التكرار	وجود الحوافز المساعدة على العمل
10%	22	نعم
90%	198	لا
100%	220	المجموع



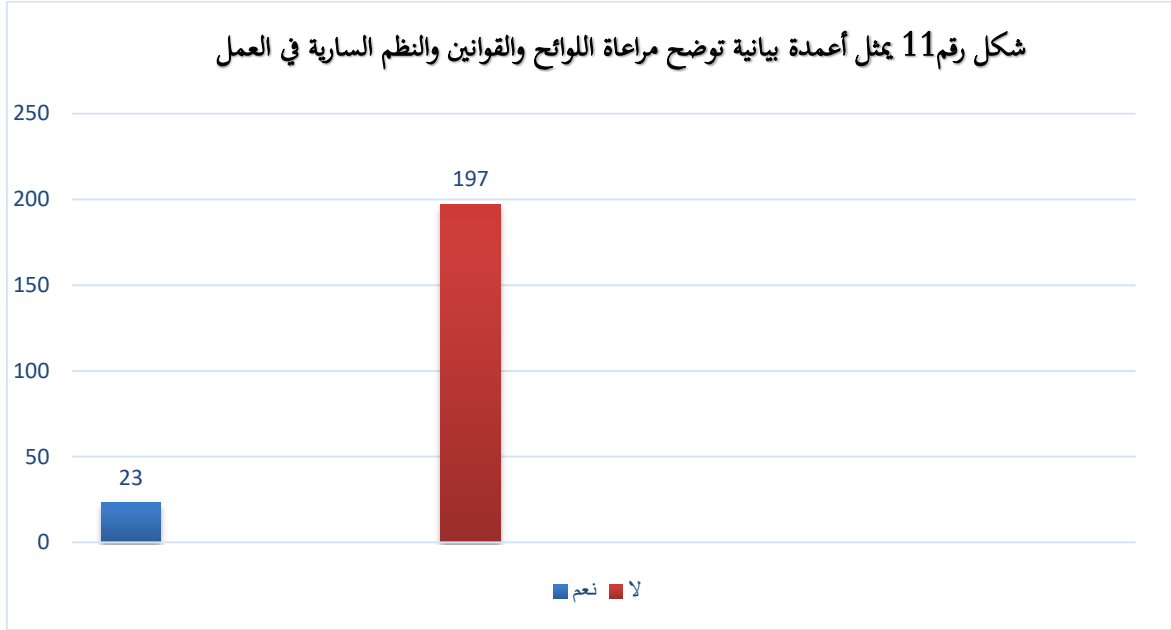
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم(10) والمتعلقة بمدى وجود حوافز تساعد على العمل اتضح أن نسبة 90% أي 198 مفردة أجابوا بأنه لا توجد حوافز لامادية ولا معنوية تساعدهم في عملهم كالتهميش الذين يعانون منه وهضم حقوقهم مثل منح وعلاوات والخدمات الاجتماعية كل هذا جعل هناك انخفاض في مستوى الأداء، بينما نجد نسبة 10% أي 22 مفردة أجابوا بعبارة "نعم".

جدول رقم(11): مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية في العمل

النسبة %	التكرار	مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية في العمل
10.45%	23	نعم
89.55%	197	لا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

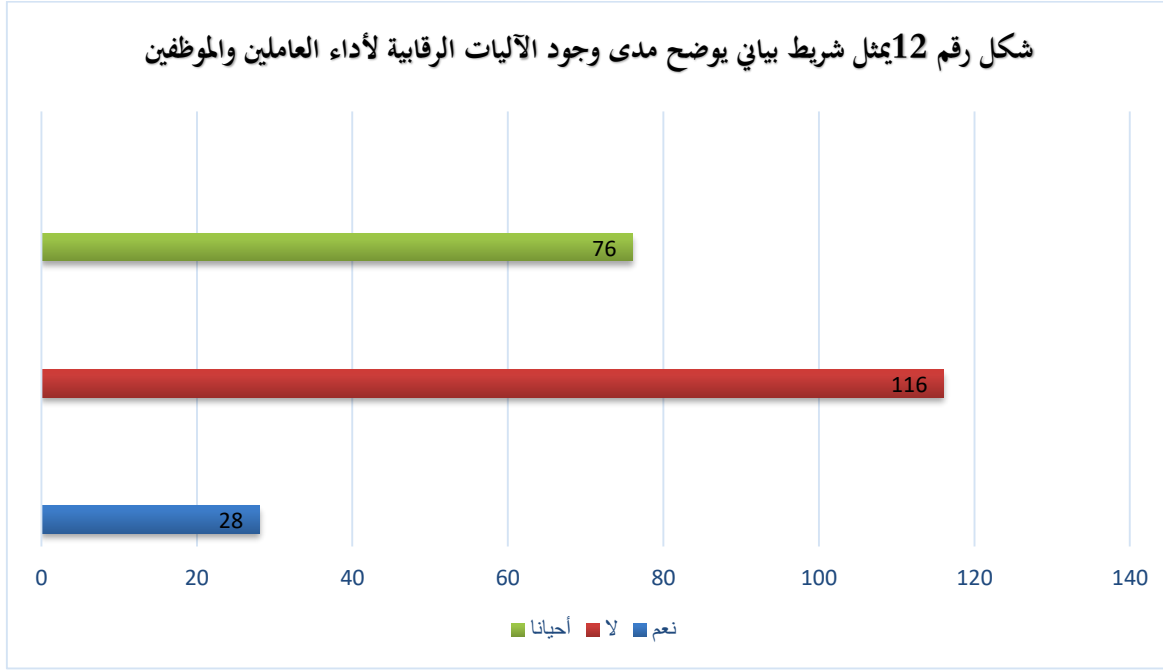
تبين نتائج الجدول رقم (11) أن: 197 مفردة بنسبة 89.55% أجابوا بأنهم لا يراعون اللوائح والقوانين والنظم السارية في العمل، بينما: 23 مفردة بنسبة 10.45% أجابوا بأنهم بنعم. ويفسر ارتفاع نسبة عدم مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية في العمل هو عدم اطلاع العمال والموظفين عليها غالبا نظرا لعدم تخصيص مكان لها وكذلك لعدم وضوحها في كثير من الأحيان اذا تم ارسالها من طرف المسؤولين. بينما نسبة 10.45% الذين أجابوا بأنهم يراعون اللوائح والقوانين السارية في العمل باعتبارها ضرورية لسير العمل داخل الإدارة بطريقة جيدة.

ثالثا: عرض البيانات الخاصة بالعمليات والوظائف الإدارية

جدول رقم (12): وجود الآليات الرقابية لأداء العاملين والموظفين

النسبة %	التكرار	وجود الآليات الرقابية لأداء العاملين والموظفين
12.73%	28	نعم
52.73%	116	لا
34.54%	76	أحيانا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط



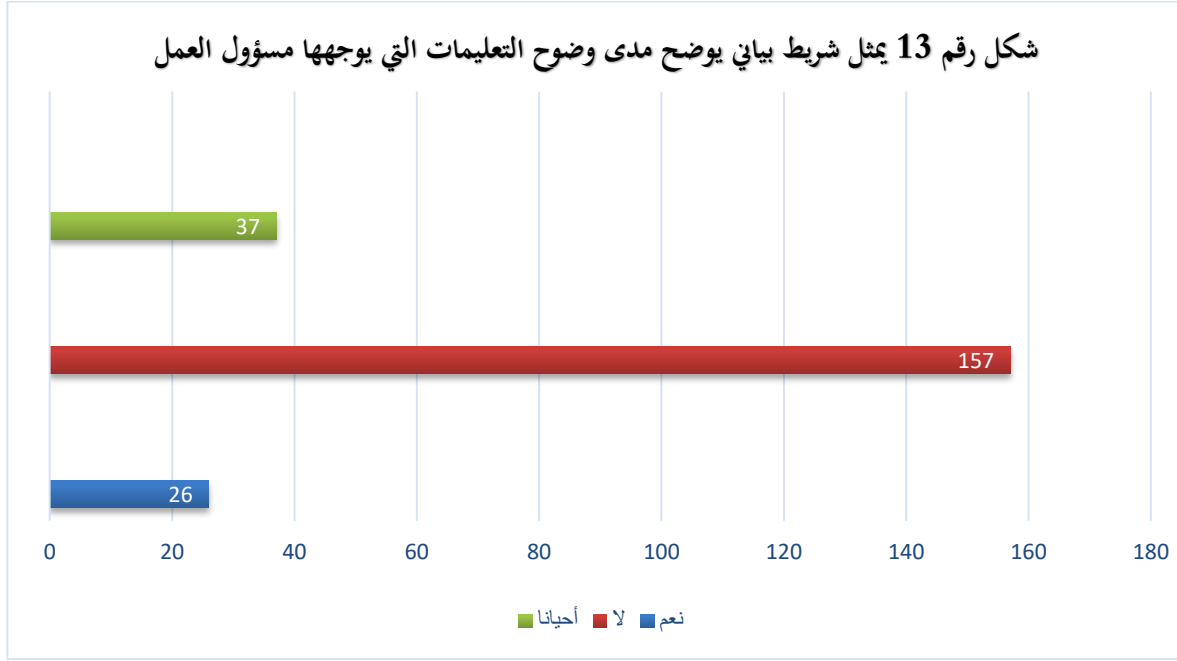
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال الجدول رقم (12) المتعلق بوجود آليات رقابية على أداء الموظفين والعاملين نجد أن 116 مفردة بنسبة 52.73% لا يرون وجود آليات رقابية، و76 مفردة بنسبة 34.54% اجابوا ب "أحيانا" أي أحيانا تكون هناك آليات رقابية و احيانا أخرى لا تكون بينما 28 مفردة بنسبة 12.73% يرون وجود آليات رقابية على أداء الموظفين والعاملين، وارتفاع نسبة الإجابة بعدم وجود الآليات الرقابية هو تحرب المسؤولين من المسؤولية المسندة اليهم و هذا بعدم اكتراثهم ومبالاتهم بتسيير شؤون الادارة وانشغالهم بمصالحهم الشخصية فقط.

جدول رقم (13): وضوح التعليمات من طرف المسؤول

النسبة %	التكرار	وضوح التعليمات من طرف المسؤول
11.82%	26	نعم
71.36%	157	لا
16.82%	37	أحيانا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط



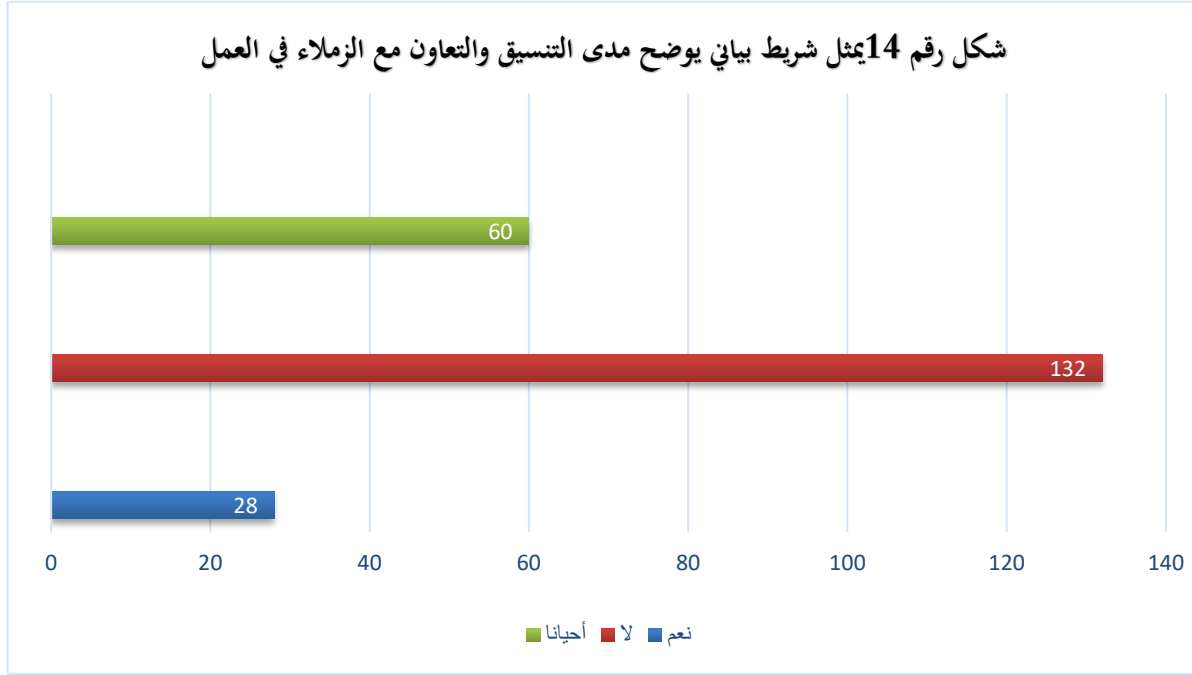
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم(13) أن 157 مفردة بنسبة 71.36% يرون أن التعليمات التي يوجهها مسؤول العمل لا تكون واضحة، و 37 مفردة بنسبة 16.82% يرون أنها أحيانا تكون واضحة وأحيانا لا، بينما 26 مفردة بنسبة 11.82% يرون أن التعليمات تكون واضحة تماما، وارتفاع نسبة عدم وضوح التعليمات راجع للمستوى المتدني للمسؤولين الموجودين في إدارة البلدية حيث أنه لا علاقة لهم بمعرفة مجمل العمليات والمهام الإدارية فهم يستندون فقط على بعض إشارات البلدية لإعانتهم وانجاز مهامهم.

جدول رقم(14): التنسيق والتعاون مع الزملاء في العمل

النسبة %	التكرار	التنسيق والتعاون مع الزملاء في العمل
12.73%	28	نعم
60%	132	لا
27.27%	60	أحيانا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط



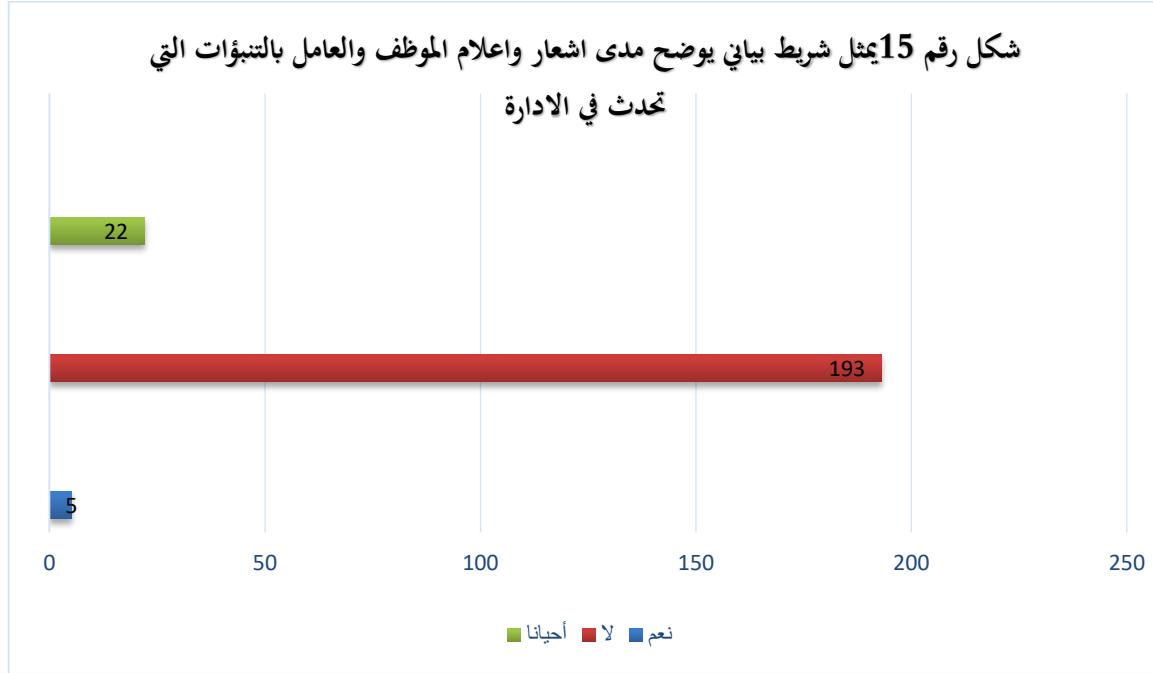
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (14) والمتعلقة بمدى التنسيق والتعاون مع الزملاء في العمل أن نسبة 60% بمعدل 132 مفردة لا يكون هناك تناسق وتعاون في العمل مع زملائهم، و 27.27% بمعدل 60 مفردة يكون هناك تناسق وتعاون مع زملائهم أحيانا، ويبقى 28 مفردة بنسبة 12.73% أجابوا " بنعم". وارتفاع نسبة الإجابة بعدم وجود التناسق والتعاون راجع للحساسية الموجودة بين الكثير من الموظفين والعمال في بلدية الأغواط كذا اهمال الكثير منهم لواجباتهم المهنية والتهرب من المسؤولية.

جدول رقم (15): الاشعار والاعلام بالتنبؤات التي تحدث في الادارة

النسبة %	التكرار	الاشعار والاعلام بالتنبؤات التي تحدث في الادارة
2.27%	05	نعم
87.73%	193	لا
10%	22	أحيانا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم(15) أن 193 مفردة بنسبة 87.73% لا يتم اشعارهم وأعلامهم بالتنبؤات التي تحدث في الادارة، و22 مفردة بنسبة 10% يرون أنه أحيانا يتم اشعارهم وحيانا لا، بينما 5 مفردة بنسبة 2.27% يتم اشعارهم بالتنبؤات، وارتفاع نسبة الإجابة بعدم الاشعار والاعلام بما يحدث في إدارة البلدية هو غياب أسلوب التسيير من طرف المسؤولين الموجودين فهم لا يباليون ولا يعتمدون الا على القليل من الموظفين والعمال اما الأغلبية من العمال والموظفين فهم كالألة لتنفيذ الأوامر فقط.

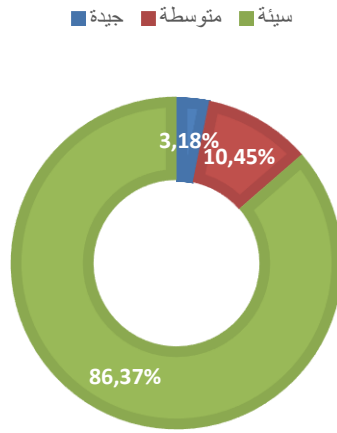
رابعا: عرض البيانات الخاصة باستعمال السلطة وتقييم أداء العاملين والموظفين:

جدول رقم(16): استعمال السلطة من طرف المسؤولين

النسبة %	التكرار	استعمال السلطة من طرف المسؤولين
3.18%	07	جيدة
10.45%	23	متوسطة
86.37%	190	سيئة
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

شكل رقم 16 يمثل دائرة نسبية تبين تقييم استعمال السلطة من طرف المسؤولين



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال تفريغ إجابات أفراد العينة للجدول رقم (16) تبين أن غالبية المبحوثين ونسبتهم 86.37% أي ما يعادل 190 مفردة أجابوا بأن استعمال السلطة من طرف رئيس عملهم سيئة، وان نسبة 10.45% أي ما يعادل 23 مفردة كان تقييمهم أن استعمال السلطة من طرف الرئيس متوسطة، تبقى 07 مفردة بنسبة 3.18% يرون أن استعمال السلطة من طرف رئيسهم جيدة، وتفسر النسبة الكبيرة في استعمال السلطة بصورة سيئة هو بسبب الإهانات والظلم المستعمل ضد العمال والموظفين، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي بصفة خاصة وعلى التنمية الإدارية بصورة عامة.

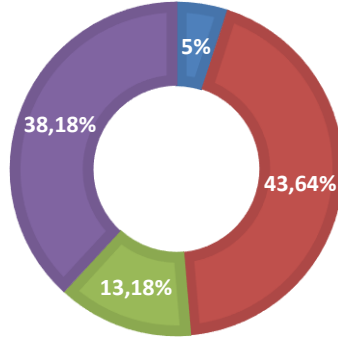
جدول رقم (17): الاجراءات المتخذة في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العمل

النسبة %	التكرار	الاجراءات المتخذة في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العمل
5%	11	التحفيز
43.64%	96	معاقبة
13.18%	29	التوجيه
38.18%	84	عدم المبالاة
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

شكل رقم 17 يمثل دائرة نسبية يبين اجراءات الرئيس في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العمل

■ التحفيز ■ المعاقبة ■ التوجيه ■ عدم المبالاة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

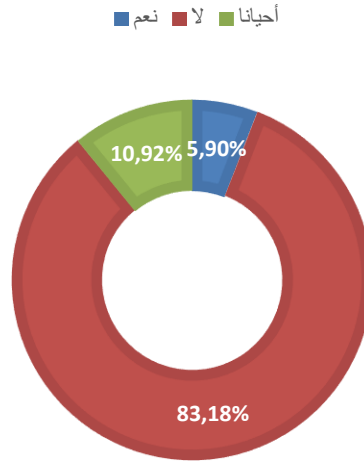
تبين نتائج الجدول رقم (17) والمتعلقة بالإجراءات المتخذة من رئيس العمل في حالة ملاحظة انخفاض مستوى الأداء أن 96 مفردة بنسبة 43.64% كانت اجابتهم بأن الاجراء المطبق عليهم هو العقاب، وأن 84 مفردة بنسبة 38.18% أجابوا بعدم المبالاة من طرف رؤسائهم، بينما 29 مفردة بنسبة 13.18% قالوا بأن رؤسائهم يوجهونهم في حالة انخفاض مستواهم، وأن 11 مفردة بنسبة 5% قالوا أن رؤسائهم يقومون بتحفيزهم، ويفسر ارتفاع نسبة اجراء المعاقبة وعدم المبالاة في حال وجود انخفاض لمستوى الأداء هو راجع طبعاً لفقدان المسؤولين في البلدية للكثير من الخبرة وصفات القائد الادارية الناجح وعدم مراعاة الإجراءات القانونية وكذا عدم الاهتمام بمعرفة الأسباب التي أدت الى انخفاض مستوى أداء العمل أصلاً.

جدول رقم (18): الاستشارة في شؤون العمل واتخاذ القرار

النسبة %	التكرار	الاستشارة في شؤون العمل واتخاذ القرار
5.90%	13	نعم
83.18%	183	لا
10.92%	24	أحياناً
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

شكل رقم 18 يمثل دائرة نسبية حول استشارة الموظفين في شؤون العمل واتخاذ القرار



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

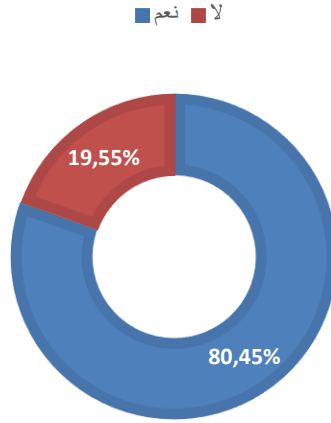
من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (19) والمتعلقة باستشارة الموظفين في شؤون العمل واتخاذ القرار تبين أن 183 مفردة بنسبة 83.18% قالوا بأنه لا يتم استشارتهم ابدا في شؤون العمل واتخاذ القرار، وأن 24 مفردة بنسبة 10.92% قالوا بأنه أحيانا يتم استشارتهم، وأخيرا 13 مفردة بنسبة 5.90% يتم استشارتهم، وتفسر النسبة المرتفعة لعدم الاستشارة في شؤون العمل واتخاذ القرار هو أن المسؤولين في بلدية الأغواط لا يفسحون المجال امام العامل أو الموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات، بل يتخذون قراراتهم بصفة ارتجالية وما يخدم مصالحهم الشخصية فقط ولا يبالون بعواقب ذلك، وهذا ما يقتل الرغبة والروح المعنوية لدى الكثيرين من الموظفين والعمال في ابداء رأيهم.

جدول رقم (19): نظام تقييم الأداء وتشكيله حافزا لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي

النسبة %	التكرار	نظام تقييم الأداء وتشكيله حافزا لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي
80.45%	177	نعم
19.55%	43	لا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

شكل رقم 19 يمثل دائرة نسبية حول تشكيل نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

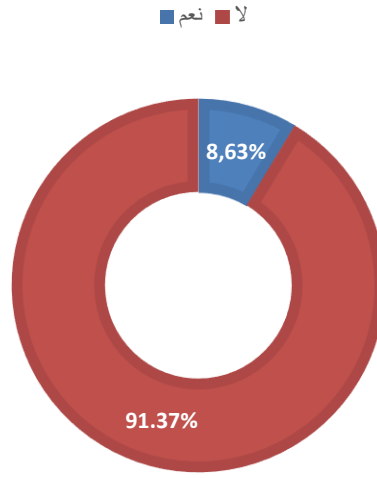
من خلال ما ورد في الجدول رقم (19) حول نظام تقييم الأداء وتشكيله حافزا لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي نلاحظ أن 177 مفردة بنسبة 80.45% يرون أنه يشكل حافزا قويا، ويفسر ذلك باعتبار أن نظام تقييم الأداء يساعد في متابعة ومراقبة أداء العاملين والموظفين، والكشف عن المشكلات التنظيمية والإدارية وتصحيحها، وكذا الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العامل والموظف وتحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوكهم وسد جوانب النقص في كفاءتهم، بينما 43 مفردة بنسبة 19.55% لا يرون أنه يشكل حافزا باعتباره حسب قولهم أن الاستراتيجية التي تتبعها ادارتهم في التسيير سيئة للغاية، وأن الذين يقومون بتقييم الأداء لا اهتمام بهذا الشأن وليسوا أصلا في المستوى المطلوب حتى يقوموا به.

جدول رقم (20): الاهتمام بتقارير الأداء السنوية

النسبة %	التكرار	الاهتمام بتقارير الأداء السنوية
8.63%	19	نعم
91.37%	201	لا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

شكل رقم 20 يمثل دائرة نسبية حول الاهتمام بتقارير الأداء السنوية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

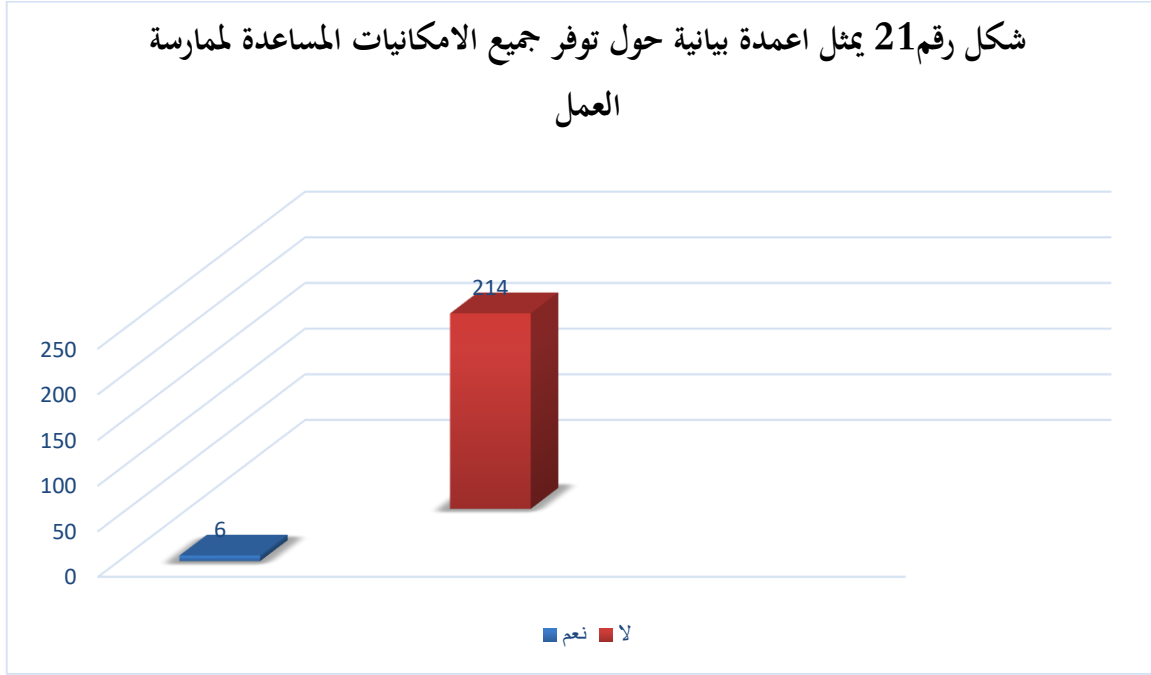
تبين شواهد الجدول رقم(20) المتعلق بالاهتمام بتقارير الأداء السنوية، أجاب بنسبة 91.37% بأن ليس هناك أي اهتمام بهذه التقارير من طرف ادارتهم على الرغم من أهميتها الفعالة في توثيق ونشر إنجازات المنظمة ومدى تقدمها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذا كله راجع الى ضعف كفاءة المسؤولين في تسيير شؤون ادارة البلدية وعدم اهتمامهم الا بمصالحهم الشخصية، تبقى نسبة 8.63% أجابوا بان ادارتهم تهتم بتقارير الأداء السنوية.

خامسا: عرض البيانات الخاصة بالإمكانيات المتوفرة وممارسة العمل

جدول رقم(21): توفر جميع الإمكانيات المساعدة لممارسة العمل

النسبة %	التكرار	توفر جميع الإمكانيات المساعدة لممارسة العمل
2.73%	06	نعم
97.27%	214	لا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

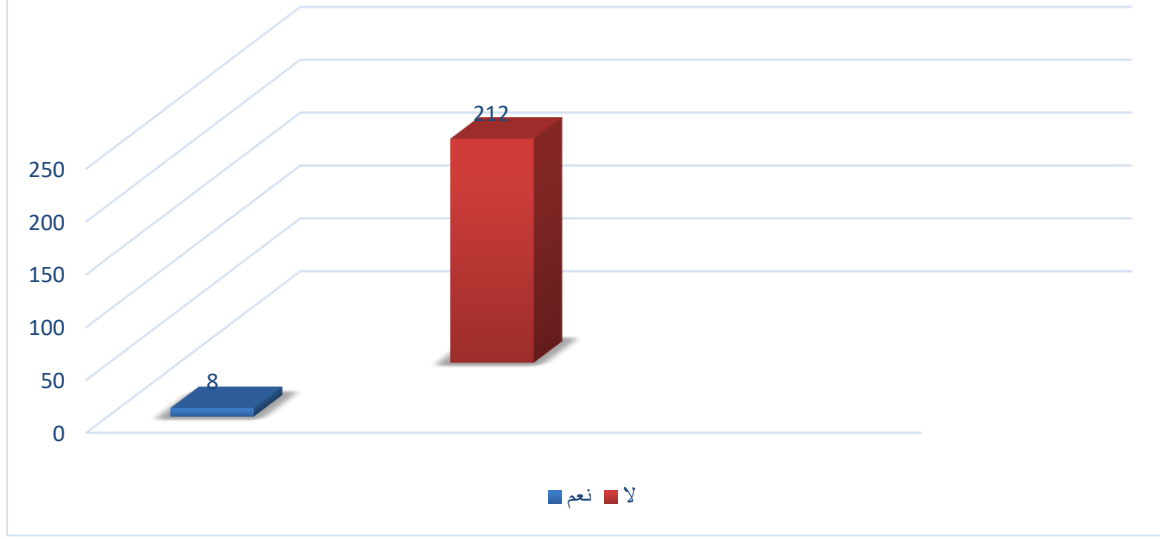
من خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول رقم(21) المتعلقة بتوفر جميع الإمكانيات المساعدة لممارسة العمل نجد أن نسبة 97.27% بمعدل 214 مفردة أجابوا بعدم تتوفر ذلك، فهناك نقص كبير في الامكانيات وأن أغلب العمال والموظفين يشتركون بعض الأدوات مثل: الأوراق والأقلام حبر الطابعة ولباس النظافة وأدوات التنظيف ... وحتى صيانة وتصليح بعض الأجهزة، كله من أمواهم الخاصة في أغلب الأحيان، وهذا كما قلنا سابقا راجع لسوء التسيير الحاصل من طرف مسؤولي البلدية وعدم مبالاتهم واهتمامهم بأغلب شؤون العمال والموظفين، وتبقى نسبة 2.73% بمعدل 06 مفردات قالوا أن لديهم جميع الإمكانيات والوسائل التي تساعدهم في ممارسة عملهم.

جدول رقم(22): الاستفادة من التكوين والدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	الاستفادة من التكوين والدورات التدريبية
3.63%	08	نعم
96.37%	212	لا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

شكل رقم 22 يمثل أعمدة بيانية حول الاستفادة من التكوين والدورات التدريبية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

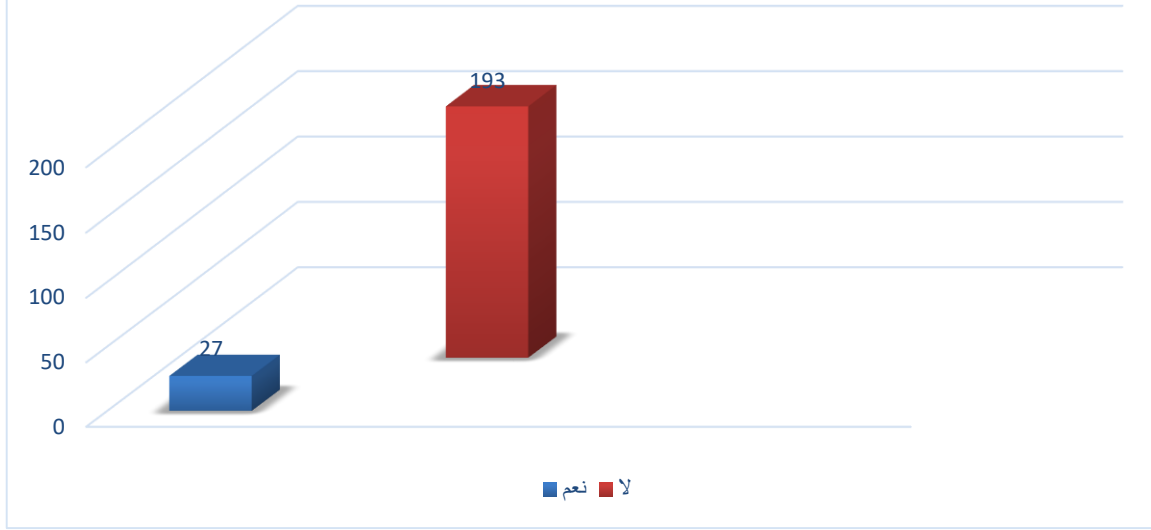
من خلال الشواهد المبينة في الجدول رقم (22) والمتعلقة بالاستفادة من التكوين والدورات التدريبية نلاحظ نسبة 96.37% بمعدل 212 مفردة لم يستفيدوا شيئا خلال مساهم المهني من أي تكوين أو دورات تدريبية وهذا طبعاً ما انعكس سلباً على أدائهم الوظيفي، بينما نجد نسبة 3.63% بمعدل 8 مفردة أجابوا بأنهم استفادوا من تكوين ودورات تدريبية، وهذا لأنهم حصلوا على ترقية خلال مساهم المهني مما يلزمهم أخذ تكوين أو دورة تدريبية حسب القانون المعمول به.

جدول رقم (23): توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة

النسبة %	التكرار	توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة
12.27%	27	نعم
87.73%	193	لا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

شكل رقم 23 يمثل أعمدة بيانية حول توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة



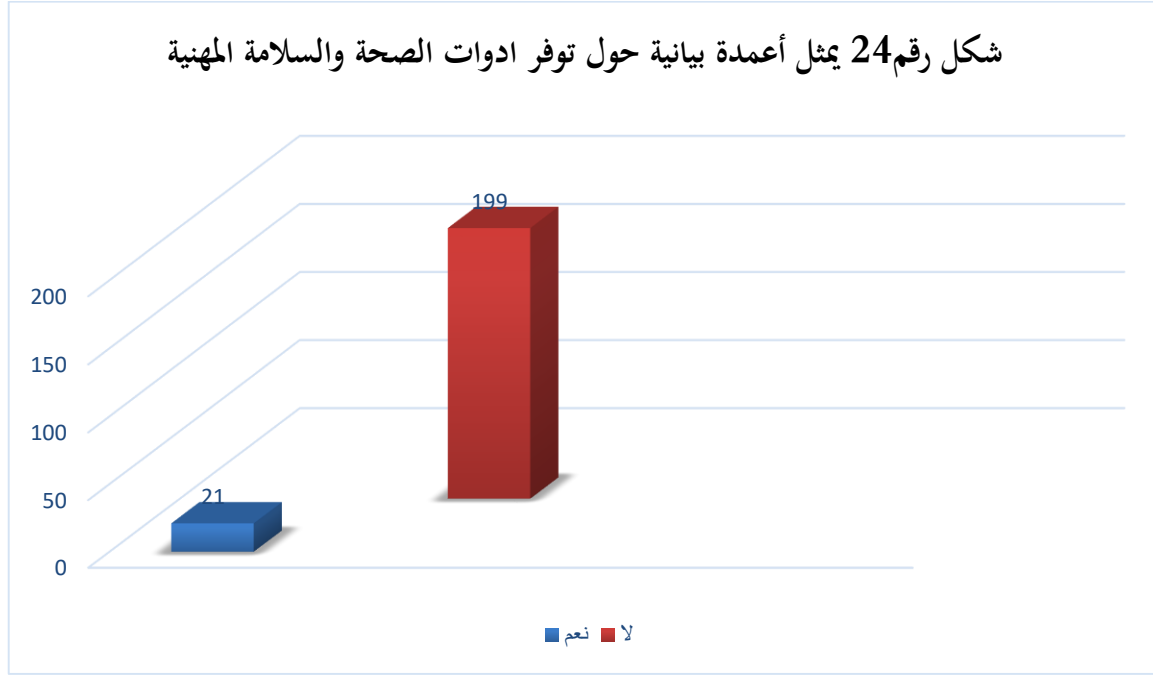
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

فيما يخص توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) نجد أن 193 مفردة بنسبة 87.73% أجابوا بعدم توفر أي وسائل تكنولوجية حديثة و التي تتماشى مع التطور الحاصل في مجال الإدارة الحديثة من سرعة في الإنجاز ودقة المعلومات والمرونة في اتخاذ القرار، بل مازال العمل بالأجهزة والوسائل القديمة، بينما 27 مفردة بنسبة 12.27% أجابوا بأن مكاتبهم تتوفر على الوسائل التكنولوجية الحديثة وهذا موجود خاصة في مصلحة البيو متري الخاصة بجوازات السفر وبطاقة التعريف الوطنية.

جدول رقم (24): توفر أدوات الصحة والسلامة المهنية

النسبة %	التكرار	توفر أدوات الصحة والسلامة المهنية
9.55%	21	نعم
90.45%	199	لا
100%	220	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

وعن مدى توفر أدوات الصحة والسلامة المهنية نرى من خلال الجدول (24) أن 199 مفردة بنسبة 90.45% أجابوا بعدم توفرها خاصة عمال النظافة الذين يفتقدون لأدنى شروط الصحة والسلامة المهنية مثل عدم توفر عتاد حماية القدمين واليدين والأعين وكذا ملابس الوقاية، وهذا ما يعرضهم دائما للإصابات والمخاطر، وكذا عدم توفر الكثير من المكاتب لمطافئ الحريق مثلا، بينما نجد 21 مفردة بنسبة 9.55% أجابوا بأنها متوفرة لديهم.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة نستخلص النتائج التالية:

1- ففي الفرضية الأولى التي تقول " كلما قل الدافع في العمل ادى ذلك الى تنامي ظاهرة التسبب الإداري " توصلنا الى ما يلي:

- هناك نسبة كبيرة من الفئة المدروسة أكدت عدم الرضا عن منصب العمل وعدم وجود الحوافز وكذلك عدم مراعاة اللوائح والقوانين، ونسبة متوسطة من عدم الحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي وعدم انجاز الأعمال المطلوبة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الأغواط

2- بالنسبة للفرضية الثانية التي تقول " كلما غابت العمليات الادارية من رقابة وتنبؤ وتخطيط وتنظيم وتنسيق كلما اتسعت رقعة التسبب الاداري " توصلنا الى ما يلي:

-أغلبية عينة الدراسة يؤكدون غياب العمليات الإدارية بنسبة مرتفعة ومتفاوتة قليلا بداية من عدم وجود الآليات الرقابية والتنسيق والتعاون مع الزملاء، الى عدم وضوح التعليمات وصولا الى نسبة مرتفعة بعدم الاعلام والاشعار بالتنبؤات التي تحدث في ادارتهم.

3-فيما يخص الفرضية الثالثة التي مفادها " أن استعمال السلطة من قبل المسؤولين بطريقة تعسفية سيؤدي ذلك الى تسبب الموظفين والعمال وضعفا لآدائهم " فقد استخلصنا الآتي:

-أغلب عينة الدراسة أكدوا أن استعمال السلطة من طرف مسؤولي بلدية الأغواط سيئة للغاية ولا اهتمام لهم أيضا باستشارة العمال والموظفين في أغلب الأحيان، وفي حالة وجود انخفاض في الأداء فإما يقومون بإجراء المعاقبة أو عدم المبالاة كأكثر إحصائية وقليلا ما يقومون بالتوجيه أو التحفيز، وفي سؤال عينة البحث حول نظرهم لنظام تقييم الأداء وهل فعلا يشكل حافزا لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي فقد أجاب أغلبيتهم بنعم، وفيما يخص اهتمام ادارتهم بشكل عام حول تقارير الأداء السنوية فقد أجاب بنسبة كبيرة من عينة الدراسة أنه ليس هناك اهتمام .

4-بالنسبة لآخر فرضية والتي تقول " أن عدم توفر الامكانيات لممارسة العمل الاداري يؤدي ذلك الى اللامبالاة لدى الموظفين والعمال " فقد توصلنا الى الآتي:

في جميع أسئلة هذا المحور نجد أن جل عينة الدراسة كانت اجاباتهم بنسب كبيرة بالنفي من عدم توفر الإمكانيات المساعدة في العمل او استخدام التكنولوجيا الحديثة وكذلك عدم توفر أدوات الصحة والسلامة المهنية، ناهيك عن استفادة العمال والموظفين على تكوين أو دورات تدريبية.

# الخاتمة

## الخاتمة:

لقد تبين لنا من خلال دراستنا هذه سواء في جانبها النظري أو التطبيقي أن ظاهرة التسيب الإداري تعد من أخطر الظواهر التي تواجه المنظمات سواء في قطاعها العام أو قطاعها الخاص، خاصة في تأثيرها على الأداء الوظيفي لأنها تقف عائقا وحائلا أمام التنفيذ الأمثل لخطط التنمية على مستوى المنظمة، ولقد حاولنا من خلال هذا المجهود البسيط أن نضع أيدينا على أهم المسببات التي تقف وراء ظهور ظاهرة التسيب الإداري وتفشيها وأهم مظاهرها وآثارها، كما قمنا بدراسة العلاقة التي تربط بينها وبين الأداء الوظيفي والتي تكشف عن مدى الانحرافات والأخطاء الإدارية على مستوى المنظمة.

كما تمت هذه الدراسة عن طريق حصر لجميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع من جهة، ومن جهة أخرى عززت هذه الدراسة بالتحليل الكمي للبيانات التي نتجت عن الخروج الى الميدان لإجراء الدراسة التطبيقية في مقر بلدية الأغواط.

ونتج عن هذه الدراسة اثبات وجود تفشي كبير وواضح للتسيب الإداري على مستوى بلدية الأغواط مما أثر سلبا على أداء العمال والموظفين، حيث تتجلى مؤشرات ذلك بناء على أسئلة الاستبيان التي تمت الاجابة عنها من طرف عينة العمال والموظفين والذين أكدوا بنسب كبيرة عن قلة الدافع والرغبة في العمل من خلال عدم الرضا عن منصب عملهم وعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية، وغياب العمليات والوظائف الإدارية بشكل كبير من عدم وجود آليات رقابية وعدم تنسيق وتعاون بين الزملاء، كذلك الاستعمال الغير رشيد وبطريقة تعسفية من طرف مسؤولي بلدية الأغواط في استعمالهم للسلطة الممنوحة لهم، وختاما بالنقص الكبير للإمكانيات المساعدة على ممارسة العمل مما أدى الى عدم المبالاة طرف العمال والموظفين، ومن هذه الدراسة يمكن أن نجمل أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

- 1-عدم وجود الرغبة والدافع في العمل سببه وجود موانع كعدم وجود للحوافز.
  - 2-ان غياب العمليات والوظائف الادارية يؤدي حتما الى اتساع دائرة التسيب الإداري
  - 3-الطريقة التعسفية في استعمال السلطة من طرف المسؤولين يؤدي الى انخفاض مستوى أداء العاملين والموظفين
  - 4-نقص الإمكانيات والوسائل في العمل يؤدي الى عدم المبالاة لدى الموظفين والعمال
- وبناء على كل ما سبق ذكره نود أن نقدم بعض الاقتراحات التي نرى أنها سوف تساهم في الحد من ظاهرة التسيب الإداري في مقر بلدية الأغواط والرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين كالاتي:

## الخاصة

- الاهتمام بانفعالات واهتمامات ومطالب الموظفين والعمال.
- الاعتراف بالموظف والعامل من خلال تلبية طموحاته ورغباته وحاجاته.
- تنمية روح الفريق في العمل الجماعي.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار.
- اشراك الموظفين العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- العمل على توفير جميع الإمكانيات من اجل أداء العمل بشكل أفضل.
- تكثيف دورات التدريب والتكوين لأنها تشعر الموظف والعامل وتجعله دائم التجديد والإبداع وكذلك مواكبة التطورات وتنمية المهارات.
- البعد عن العلاقات الشخصية والمحسوبية والوساطة وكذا التعسف في استعمال السلطة من طرف المسؤولين.
- تنفيذ القوانين واللوائح التنظيمية بمرونة.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

1-القرآن الكريم

### أولاً: القواميس والمعاجم

- 1- المعتمد، قاموس عربي عربي، دار صادر بيروت، 2000.
- 2- بن هادية علي ، واخرون .القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي الغياث ط7. المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر1981.
- 3- بدوى حمد زكى ، مصطفى محمد كمال، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية 1984.

### ثانياً: الكتب باللغة العربية

- 1- أبو النصر مدحت محمود ، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية2007
- 2- احمد عبد النبي محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010،
- 3- الجعلي محمد عثمان أحمد. تسيب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985
- 4- الدحلة عبد الرؤوف فيصل، تكنولوجيا الأداء البشرية، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001
- 5- الشريف محمد عبد الله. مناهج البحث العلمي، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996
- 6- الصاوي مبارك محمد، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية1992. القاهرة.
- 7- العتيبي فارس طامي، التسيب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
- 8- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005
- 9- الفالح بن سليمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا الرياض2001.
- 10- المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات-مفاهيم وعمليات وتطبيقات-دار الشروق، الاردن2006
- 11- بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط3، 1977.
- 12- بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997،
- 13- حرحوش عادل صالح والسالم مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث. 2006
- 14- حريم حسن، إدارة المنظمات-منظور كلي-الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2003
- 15- حنفي عبد الغفار، قزاز حسيني، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996
- 16- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية . 2003.
- 17- زويلف مهدي حسن ، تقييم منجزات الأفراد المؤتمر العلمي الثاني، بغداد، 1985
- 18- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003
- 19- سمارة نصير، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر2005
- 20- شاويش مصطفى نجيب. إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان1996
- 21- شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، 2003..
- 22- صيني سعيد إسماعيل، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط01، 1994.
- 23- طلبه عبد الله، ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، العدد، 6 ربيع 1999.
- 24- عبد المجيد إبراهيم مروان. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع2000. عمان.
- 25- عبد المطلب سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1. دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011،
- 26- عويضة كامل محمد ، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت1996

## قائمة المراجع

- 27- فرح ماجد ، دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري والمالي لدى الجهات العامة، رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للرقابة المالية، سوريا
- 28- فليح فاروق عبده وعبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان 2005
- 29- قدي عبد المجيد، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية "الرسائل والاطروحات"، دار الأبحاث للنشر والتوزيع 2009، الجزائر.
- 30- ماهر أحمد. السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات ط7- الدار الجامعية، الإسكندرية 2003
- 31- محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2000

### ثالثا: المجالات والدوريات العلمية

- 1- الصقال أحمد هاشم، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزءا من ثقافة المجتمع، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة.
- 2- شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص - مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش (الجزائر) 2011
- مزهودة عبد المليك: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1) نوفمبر 2001

### رابعا: الرسائل الجامعية

- 1- بن محمد البراهيم فيصل بن فهد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم شهادة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2018
- 2- زنو عبد القادر، بدر الدين سهيل، قصور وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناظرك تفرت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم) ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012
- 3- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس /2010
- 4- عكاشة أسعد أحمد، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2008
- 5- غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيير الإداري في المؤسسة دارسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والغاز -تبسة- مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ( كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015

### خامسا: الملتقيات العلمية

- 1- بن تركي عز الدين، شرفي منصف، الفساد الإداري: أسبابه. آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتجارب بعض الدول، ملتقى وطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي ، مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012

## قائمة المراجع

---

### سادسا: كتب باللغة الأجنبية

- 1- 1-CF: Aleen R .E , The Concise Oxford Dictionary of Current English,Oxford: Clarendon press , 1990.
- 2- 2-Petit la Rousse, Ed Librairie La rousse, Paris, 1990.
- 3- 3-Abdellatif Khemakhem La dynamique du contrôle de gestion Dunod, 2ème édition, Paris, 1976

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د) بعنوان: أثر التسيب الإداري على الأداء الوظيفي.

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة. وتتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، واستعمالها في حدود الدراسة فقط.

لذا نرجو منكم التكرم بمأ الاستبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة في المكان ومن ثم وضع العلامة (X) في المكان المناسب. شاكرين ومقدرين كل ما بذلتموه من جهد ووقت.

وتقبلوا خالص تحياتنا

الموسم الجامعي: 2020/2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر  -أنثى
- 2-الفئة العمرية: -من 20 سنة إلى 30سنة  - من 31سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 41 سنة إلى 50سنة  - أكبر من 50سنة
- 3-الحالة المدنية : - أعزب(ة)  -مطلق(ة)
- متزوج(ة)  -أرمل(ة)
- 4- المستوى العلمي:
- ابتدائي  -متوسط  -ثانوي
- جامع  -دراسات عليا
- 5-الرتبة الوظيفية: .....
- 6-الأقدمية في العمل:

- أقل من 05 سنوات  - من 05 إلى قل من 10 سنوات
- من 10سنوات الى 20سنة  -أكثر من 20سنة

## المحور الثاني: الدافع والرغبة في العمل

- 7-هل أنت راض عن منصب عملك الذي أنت فيه: -نعم  -لا
- 8-هل تلتزم بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي: : -نعم  -لا  -أحيانا
- 9-هل تنجز كل الأعمال المطلوبة منك على أكمل وجه: -نعم  -لا  -أحيانا
- 10-هل هناك حوافز تساعدك للقيام بعملك: -نعم  -لا
- 11- هل تحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية في العمل: نعم  لا

## المحور الثالث: العمليات والوظائف الادارية

- 12-هل هناك آليات رقابية لأداء العاملين والموظفين: نعم  لا  أحيانا
- 13-هل التعليمات التي يوجهها رئيسك في العمل تكون واضحة: -نعم  -لا  -أحيانا
- 14-هل هناك تنسيق وتعاون مع زملائك في العمل: -نعم  -لا  -أحيانا
- 15-هل يتم اعلامكم واشعاركم بالنتيآت التي تحدث في ادارتكم: -نعم  -لا  -أحيانا

## المحور الرابع: استعمال السلطة و تقييم أداء العاملين و الموظفين

16- ما هو تقييمك في استعمال السلطة من طرف المسؤولين: -جيدة  -متوسطة  -سيئة

17 - في حالة انخفاض مستواك ما هو الاجراء الذي يقوم به رئيسك في العمل:

- تحفيزك

- يعاقبك

- يوجهك

-عدم المبالاة

18- هل يتم استشارتك من قبل رئيسك في شؤون العمل واتخاذ القرارات: -نعم  -لا  -أحيانا

19- هل ترى أن نظام تقييم الأداء يشكل حافز مهم لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي: -نعم  -لا

20- هل ادارتكم تهتم بتقارير الأداء السنوية: - نعم  -لا

## المحور الخامس: الإمكانيات المتوفرة و ممارسة العمل

21 - هل تتوفر ادارتكم على جميع الامكانيات المساعدة في ممارسة عملك: -نعم  -لا

22- هل تستفيد من تكوين ودورات تدريبية في مجال عملك: -نعم  -لا

23- هل ادارتكم تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة لممارسة العمل: -نعم  لا

24- هل ادارتكم توفر لكم أدوات الصحة والسلامة المهنية: نعم  لا

# الهيكل التنظيمي لبلدية الأغواط

